



Jean Monnet  
Programme



# ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПРОЕКТНОЇ КУЛЬТУРИ

Видання здійснено за підтримки проекту Жана Моне

за програмою *Erasmus+*

**587321-EPP-1-2017-1-UA-EPPJMO-MODULE**

**EUROPROC**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Запоріжжя

2019

УДК: 005.8:001.11:124.5(075.8)

О-753

**Рецензенти:**

.....  
.....  
.....  
.....

Рекомендовано Вченою радою Запорізького національного університету як навчально-методичний посібник для здобувачів другого та третього рівнів вищої освіти (протокол № 10 від 14.06.19 р.)

**О-753 Основи формування європейської проектної культури: Навчально-методичний посібник / В. І. Меньяло, О. В. Тупахіна, О. І. Гура, В. Л. Сарабєєв, Н. В. Воронова /Європейський проект EUROPROC («Європейська проектна культура»). ЗНУ, 2019. Запоріжжя: ....., 2019. 360 с.**

ISBN 978-966-599-571-5

УДК: 005.8:001.11:124.5(075.8)

*Видання здійснено в рамках проекту Європейського Союзу  
587321-EPP-1-2017-1-UA-EPPJMO-MODULE  
«Європейська проектна культура»*

Підтримка Європейської Комісії у створенні цього видання не означає схвалення змісту, який відображає лише погляди авторів, і Комісія не може нести відповідальність за будь-яке використання інформації, що міститься в ньому.

ISBN 978-966-599-571-5

© Запорізький національний університет, 2019



## **BASICS OF THE FORMATION OF EUROPEAN PROJECT CULTURE**

**Publication prepared and funded under *Erasmus+*:**

**Jean Monnet actions-**

**587321-EPP-1-2017-1-UA-EPPJMO-MODULE**

**EUROPROC**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**Zaporizhzhia**

**2019**

UDK: 005.8:001.11:124.5(075.8)

O-753

**Reviewers:**

.....  
.....  
.....  
.....

Recommended for publication by Academic Council of Zaporizhzhia National University as a Study Guide for the second- and third-level higher education students (Protocol No. 10, June,14, 2019)

**O-753 Basics of the Formation of European Project Culture: Study Guide/  
V. Meniailo, O. Tupakhina, O. Gura, V. Sarabeev, N. Voronova /  
European project EUROPROC («European Project Culture»). ZNU,  
2019. Zaporizhzhia: ....., 2019. 360 p.**

**ISBN 978-966-599-571-5**

UDK: 005.8:001.11:124.5(075.8)

*Publication prepared and funded under Erasmus+: Jean Monnet actions-  
587321-EPP-1-2017-1-UA-EPPJMO-MODULE  
«European Project Culture»*

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

ISBN 978-966-599-571-5

© Zaporizhzhia National University, 2019



## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
SUMMARY	9
АНОТАЦІЯ	11
<b>РОЗДІЛ 1. ЄВРОПЕЙСЬКА ПРОЕКТНА КУЛЬТУРА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬО-НАУКОВОГО ПРОСТОРУ</b>	13
1.1. Європейський освітньо-науковий простір: генеза, структура, пріоритети розвитку ( <i>В. Меньяйло</i> )	13
1.2. Євроінтеграційні процеси в українській освітній та науковій сферах ( <i>В. Меньяйло</i> )	25
1.3. Становлення та розвиток проектної культури в Європі та світі ( <i>О. Гура, В. Меньяйло</i> )	67
1.4. Формування європейської проектної культури в академічному середовищі як важливий інструмент інтеграції України в європейський освітньо-науковий простір ( <i>досвід Запорізького національного університету</i> ) ( <i>В. Меньяйло, О. Гура</i> )	88
Тести для самоконтролю	102
<b>РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	105
2.1. Проект як діяльність. Генерація та оцінка проектних ідей ( <i>В. Меньяйло</i> )	105
2.2. Аналіз проблем та постановка цілей. Завдання, методи, результати проекту ( <i>В. Меньяйло</i> )	118
2.3. Планування, виконання та оцінка проекту ( <i>В. Меньяйло, Н. Воронова</i> )	148
Тести для самоконтролю	179
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМИ ЄС ІЗ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ АКАДЕМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТА ПРОЕКТІВ У ГАЛУЗІ ОСВІТИ І НАУКИ</b>	182
3.1. Європейські освітні програми ( <i>О. Тупахіна</i> )	182
3.2. Європейські програми у науковій сфері ( <i>В. Сарабєєв, В. Меньяйло</i> )	198
3.3. Гранти ЄС для індивідуальної академічної мобільності студентів та науковців ( <i>О. Тупахіна, В. Сарабєєв</i> )	210
Тести для самоконтролю	238

<b>РОЗДІЛ 4. ПІДГОТОВКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ</b>	<b>242</b>
<b>ПРОЕКТІВ: ФОРМУЛА УСПІХА</b>	
4.1. Від проблеми до ідеї ( <i>О. Тупахіна</i> )	242
4.2. Виміри якості ( <i>О. Тупахіна</i> )	251
4.3. Бюджет проекту ( <i>О. Тупахіна</i> )	270
Тести для самоконтролю	276
<b>КЛЮЧ ДО ТЕСТІВ</b>	<b>279</b>
<b>ГЛОСАРІЙ</b>	<b>280</b>
<b>ЛІТЕРАТУРА</b>	<b>287</b>
<b>КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ</b>	<b>304</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>307</b>
<b>Рецензія</b>	<b>356</b>
<b>Рецензія</b>	<b>358</b>

## ПЕРЕДМОВА

Одним з найважливіших завдань сучасної європейської та вітчизняної вищої освіти є підготовка фахівця інноваційного типу, який здатний ефективно планувати власну професійну діяльність у різних соціальних та культурних умовах; знаходити способи вирішення проблем незалежно від ситуації; має спроможність реалізовувати розроблені стратегії та отримувати заздалегідь передбачувані результати; володіє основами проектного менеджменту, тобто знаннями, уміннями та навичками з підготовки та реалізації різного роду проектів, що надає йому додаткові можливості щодо залучення й ефективного використання зовнішніх фінансових ресурсів, у тому числі за рахунок участі у вітчизняних та міжнародних, зокрема європейських, проектах і програмах; має розвинуті загальнопрофесійні компетенції, серед яких: критичне мислення, вміння вирішувати проблеми, креативність, уміння керувати і взаємодіяти з людьми тощо.

Отже, основою інноваційної підготовки фахівців є формування у них проектної культури, яка у сучасному світі розглядається не лише як спроможність до здійснення проектної діяльності, що втілюється у мистецтві прогнозування, планування, виконання та оцінки досягнутого, а як метатехнологія реалізації інноваційної діяльності у різних сферах, тобто являє собою сукупність проектних способів інноваційного перетворення дійсності.

У цьому контексті важливим інструментом для освітян та науковців стане навчально-методичний посібник «Основи формування європейської проектної культури», підготовлений у рамках міжнародного проекту EUROPROC за програмою Erasmus+, напрямом Жана Моне, реалізація якого здійснювалась у Запорізькому національному університеті впродовж 2017–2020 рр.

У посібнику розглянуто основні характеристики Європейського дослідницького простору та Європейського простору вищої освіти, а також окреслено ключові вектори реформування української системи освіти і науки у

напрямку інтеграції до європейського освітньо-наукового простору (В. Меньйло); описано етапи становлення і розвитку проектної культури в Європі та світі (О. Гура, В. Меньйло); викладено теоретичні аспекти і технологію проектної діяльності (В. Меньйло, Н. Воронова); систематизовано інформацію про міжнародні програми і конкурси, в яких можуть брати участь українські науковці (О. Тупахіна, В. Сарабєєв, В. Меньйло); розкрито особливості розробки і реалізації європейських проектів, а також участі у програмах міжнародної академічної мобільності (О. Тупахіна, В. Сарабєєв); висвітлено практичний досвід Запорізького національного університету щодо формування проектної культури в академічному середовищі (В. Меньйло, О. Гура); розібрано кейси європейських проектів, що реалізація яких відбувалась за участю авторів посібника (О. Тупахіна, В. Сарабєєв, В. Меньйло).

Для кращого засвоєння теоретичного матеріалу для слухачів курсу запропоновано різноманітні групові вправи, дискусії, мозкові штурми, завдання на самоаналіз і саморефлексію, тести для самоконтролю, корисні поради (лайфхаки), глосарій. У Додатках містяться нормативні, методичні матеріали та зразки проектної документації, розроблені виконавцями проекту EUROPROC.

Сподіваємось, що цей навчально-методичний посібник стане у нагоді як здобувачам вищої освіти, так й освітянам і науковцям як наочний засіб підготовки до участі у вітчизняних та європейських освітніх, дослідницьких та інноваційних проектах, що сприятиме формуванню та розповсюдженню європейської проектної культури на теренах українського освітньо-наукового простору.

**Вікторія Меньйло,**  
**академічний координатор проекту EUROPROC**  
**к.ф.м.н., доцент Запорізького національного**  
**університету**

## SUMMARY

This coursebook stands forth as one of the first attempts to generalize and provide a holistic representation of relevant practical project writing and management experience acquired by the Ukrainian European project participants – teachers, researchers, managers of education and administrative staff representatives.

The nucleus of the book is the concept of European project culture as a phenomenon subject to comprehension on various levels and in multiple contexts: from pan-European to local Ukrainian, from historical to philosophical, from theory to applied methodology. One of the main tasks set by the authors of this coursebook is to debunk negative myths surrounding Eurointegrational processes taking place in Ukrainian education and science, and hence that to motivate young scholars to productive self-reflection towards the opportunities opened for them through mastering the European project culture.

By positioning the project culture as an inseparable component of European research and educational area and by treating project-oriented thinking as an integral professional competence of any modern scholar, researcher or general specialist, the coursebook contributors were keen to equip their readers with all the tools required for successful project writing and management: idea generation and assessment methods, SMART planning skills, risk management technologies etc.

One of the coursebook's most important benefits lies within its practical focus: not only can the reader master the theoretical backgrounds of the project writing and management activities, but also gets access to plenty of real-life cases and samples of real Erasmus+ winning project proposals to virtually study various aspects of project-writing process. The coursebook is based upon an immense project experience acquired by Zaporizhzhia National University through the years of participation in various European projects and initiatives. As of 2019, ZNU has been implementing three Jean Monnet Modules, two Erasmus+ KA2 Capacity Building in Higher Education projects and has been maintaining several Erasmus+ KA107 academic

mobility channels with the European universities.

Both the managers of education and the representatives of administrative staff would undoubtedly get interested in the theoretical generalization of the results gained by ZNU in implementing project culture fundamentals on chair, faculty and student community levels by means of relevant contests, trainings, project culture implementation policies development and application. Zaporizhzhia National University boasts to be one of the first Ukrainian HEIs to apply the project-based model of financing university development initiatives on the open competition bases. The samples of the relevant documents presented in the appendix to the coursebook would be of help to those willing to adjust ZNU experience to their own needs.

By striving to make their personal achievements in project writing and management a subject of theoretical reflection, the authors of this coursebook encourage Ukrainian academic community to actively participate in the horizontal transfer of relevant project experience both on European and internal level.

## АНОТАЦІЯ

Представлений посібник є однією з перших спроб системної презентації актуального практичного досвіду проектної діяльності, накопиченого українськими учасниками європейських проектів – викладачами, науковцями, менеджерами освіти, адміністративними працівниками тощо.

Смисловим ядром посібнику є поняття європейської проектної культури – феномену, що розглядається на різних рівнях і в різних контекстах: від європейського до українського, від історико-філософського до прикладного методологічного. Одне з важливих завдань, поставлених перед авторським колективом, – спростування негативних міфів навколо євроінтеграційних процесів в українській освіті і науці, заохочення молодих науковців до продуктивної саморефлексії з приводу можливостей, які відкриває перед ними опанування європейської проектної культури.

Позиціонуючи проектну культуру як невід’ємний елемент Європейського освітньо-наукового простору, а проектне мислення – як інтегральну професійну компетентність сучасного освітянина, науковця, фахівця загалом, авторський колектив забезпечує користувачів посібника усім необхідним інструментарієм для провадження проектної діяльності за фахом: методами генерації й оцінки проектних ідей, навичками планування за принципами SMART, технологіями управління ризиками та ін.

Важливою перевагою посібника є його практична спрямованість: читач не лише знайомиться з теоретичними засадами проектної діяльності, але й розглядає окремі її аспекти на конкретних практичних прикладах-кейсах, а також має змогу ознайомитися з фрагментами реальних проектних заявок – переможців конкурсів Erasmus+. В основі посібника – багаторічний досвід участі Запорізького національного університету у європейських проектах та ініціативах різного рівня. Так, станом на 2019 рік в університеті реалізується три модулі ім. Жана Моне, два проекти Erasmus+ KA2 з розвитку потенціалу

вищої освіти, функціонує декілька каналів академічної мобільності Erasmus+ KA107.

Менеджерів освіти й адміністративних працівників, безумовно, зацікавить представлене у посібнику теоретичне осмислення результатів діяльності ЗНУ із імплементації засад проектної культури на рівні кафедр, факультетів, студентських проблемних груп шляхом організації тематичних конкурсів, тренінгів, розробки і впровадження положення про проектну діяльність тощо. Одним із перших в Україні Запорізький національний університет реалізує модель фінансування ініціатив з розвитку вишу на засадах відкритого конкурсу проектних пропозицій. Зразки відповідної документації, наведені у додатках до посібника, стануть у нагоді усім бажаючим використати здобутки ЗНУ для власних потреб.

Залучаючи до розгляду власні напрацювання у царині проектної діяльності, автори посібнику закликають академічну спільноту до активного горизонтального трансферу досвіду з написання проектних пропозицій, управління проектами, організації проектної діяльності в українських вишах.



## РОЗДІЛ 1. ЄВРОПЕЙСЬКА ПРОЕКТНА КУЛЬТУРА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬО-НАУКОВОГО ПРОСТОРУ

### 1.1. Європейський освітньо-науковий простір: генеза, структура, пріоритети розвитку (В. Меньйло)

Європейський освітньо-науковий простір включає в себе Європейський дослідницький простір та Європейський простір вищої освіти.



**Мозковий штурм:** *Сформулюйте, які асоціації у вас виникають з поняттям «Європейський освітньо-науковий простір». Відберіть 10 ключових понять, що, на вашу думку, найкраще його характеризують*

#### 1.1.1. Європейський дослідницький простір

Розвиток вищої освіти і науки у сучасній Європі обумовлюється потужними інтеграційними процесами, спрямованими на економічний і соціальний прогрес європейських країн та регіону в цілому, забезпечення його стійкості та збалансованості. Ці процеси ведуть свій початок з 1951 року, коли шість європейських країн створили Європейську спільноту виробників вугілля і сталі, яка згодом переросла у Європейське економічне співтовариство, що стало праобразом Європейського Союзу. Одним з ініціаторів її утворення та першим головою правління спільноти був відомий французький політик та економіст **Жан Моне**, за що його називають «батьком Європи». Саме йому належить вислів: *«Європи ніколи не було, – Європу ще потрібно створити»*.

В основу політичної інтеграції країн ЄС було покладено інтереси економічної співпраці, які мали на меті створення спільного ринку для забезпечення вільного руху людей, товарів, послуг та капіталів. Європейського виміру почала набувати і наукова кооперація, співпраця в галузях культури та спорту. Але більш глибокі інтеграційні процеси майже у всіх сферах життя

розпочались у 90-ті роки минулого століття, що було викликано тим, що на той час темпи економічного зростання Європейського Союзу значно відставали від його головного конкурента – Сполучених Штатів Америки, що суттєво знижувало потенційні можливості для зростання конкурентоспроможності європейської економіки через недостатню модернізацію і структурну перебудову, а також загострення соціальних проблем.

Середньорічні темпи росту ВВП в цілому у розвинених країнах становили 2,5%, в тому числі у США – 3,5%, тоді як у країнах ЄС – лише 2,1%. Відставання країн ЄС спостерігалось і за показником державного фінансування сфери наукових досліджень і розробок: у 2000 році цей показник в середньому по ЄС становив 0,63% ВВП, тоді як у США – 0,76%). Зазначене суттєве відставання темпів економічного зростання ЄС від інших передових економік світу слугувало поштовхом до перегляду стратегії розвитку ЄС, важливою складовою якої стає модернізація освіти і науки з метою забезпечення необхідних соціально-економічних, організаційних, правових умов для формування та ефективного використання наявного науково-технічного потенціалу задля освоєння світового ринку товарів і послуг.

В умовах інноваційного суспільства підвищується наукоємність виробництва і зростає потреба в розвитку та ефективному використанні інноваційного потенціалу країн Європи. З цією метою у 2000 р. на саміті керівників європейських країн у м. Лісабон (Португалія) було прийнято стратегію, яка отримала назву *Лісабонської стратегії*, мета якої полягає у побудові найбільш конкурентоспроможної та динамічної економіки у світі, заснованої на передових знаннях при збереженні європейських цінностей, забезпеченні гармонійності економічного розвитку та підвищенні соціальної згуртованості суспільства [42, с. 16].

Головними пріоритетами цієї стратегії визнані дослідження, освіта та інновації, а одним із основних завдань – створення єдиного *Європейського дослідницького простору* (англ. *European Research Area – ERA*), який об'єднає

ці три сфери у «науковий» трикутник, що дозволить побудувати відкриту і конкурентоздатну зону досліджень для впровадження технологічних інновацій; зробить Європу привабливою для найкращих дослідників та інноваційних проектів; дозволить знайти рішення для більшості світових проблем, зокрема зміни клімату, енергетичної безпеки, що можливо лише за умови об'єднання дослідницьких зусиль багатьох країн.

Основними принципами функціонування ERA є:

- *свобода знань* як вільний рух знань і науковців через національні, галузеві та організаційні кордони, а також співпраця між підприємствами та дослідними організаціями, що базується на систематичному науковому і технологічному діалозі, відкритому доступу до наукових видань і результатів наукових досліджень, інноваційному просторі, в якому підприємства можуть застосовувати найкращі практики;
- *об'єднання ресурсів*, що означає спільні інвестування в дослідження державного та приватного секторів через координовані програми, які об'єднують ресурси зацікавлених країн та/або регіонів, і загальноєвропейські ініціативи, включаючи Рамкові програми ЄС дослідницького і технологічного розвитку;
- *обмін найкращими стратегіями* на національному і регіональному рівнях. Ключовим моментом у цьому процесі є те, що зацікавлені країни і регіони обмінюються досвідом, отримують практичні знання, а також створюють взаємозв'язок між стратегіями для забезпечення соціальної безпеки дослідників, додаткового стимулювання приватних досліджень та інновацій, наукової співпраці з третіми країнами тощо [58].

Побудова ERA в рамках Лісабонської стратегії відбувалась на основі впровадження методу відкритої координації, який потребує активних спільних дій країн ЄС та стейкхолдерів. Основними складовими цього методу є формування спільних цілей, інструментів моніторингу ступенів досягнення спільної мети на основі взаємного оцінювання та використання найкращих

практик. Такий метод потребує змін адміністративного управління, а саме створення низки комітетів, які складаються із делегатів різних країн, у зв'язку з чим їх рішення мають таку саму силу, що і рішення Єврокомісії, а отже потребують знаходження компромісу для спільного поступального руху до узгодженої мети. На разі ERA координується 8-ма такими комітетами, які підпорядковуються Раді з конкурентоспроможності. Для підтримки роботи делегатів в кожній країні формуються експертні ради, що віддзеркалюють напрями роботи на Європейському рівні [32].

Партнерство між країнами-членами, асоційованими країнами і Єврокомісією забезпечується Європейським комітетом з досліджень та інновацій (ERAC). Це консультативний комітет зі стратегічної політики, який консультує Комісію, Раду і країни-члени з усього спектру питань досліджень та інновацій в рамках управління ERA.

Основні напрями розвитку ERA пов'язані з розширенням ринку праці для дослідників; створенням дослідної інфраструктури світового рівня; підтримкою найкращих дослідницьких організацій; здійсненням ефективного обміну знаннями; керуванням науковими програмами і пріоритетами на високому рівні; відкритість ERA для усього світу.

Вирішення поставлених завдань та прискорення сталого розвитку Європи можливо лише через широку кооперацію та співпрацю. З цією метою Європейським Союзом було розроблено масштабні програми міжнародного співробітництва у науковій сфері, у тому числі і для країн, що не є членами ЄС, зокрема CORDIC, HORIZON 2020, COST, EUREKA та ін. [103], огляд яких зроблено у Розділі 3, а також визначено десять сфер наукових досліджень, які є пріоритетними при наданні фінансування [100, с. 7]:

1. Охорона здоров'я.
2. Продукти харчування, сільське господарство і біотехнології.
3. Інформаційні та комунікаційні технології.
4. Нанонауки, нанотехнології, нові матеріали та технології виробництва.

5. Енергетика.
6. Навколишнє середовище.
7. Транспорт.
8. Суспільно-економічні та гуманітарні науки.
9. Космічні дослідження.
10. Безпека.

У 2015 році Рада ЄС підтримала подальший розвиток Європейського дослідницького простору та схвалила Дорожню карту ERA на 2015-2020 роки та її використання для вирішення глобальних викликів та розвитку інновацій у промисловості на основі імплементації нової парадигми: Відкриті інновації, Відкрита наука, Відкритість до світу [13].

Розвитку Відкритої науки та Відкритих інновацій були присвячені форуми 2015-2016 років країн Організації співробітництва та економічного розвитку (OECD) та країн G7. Прийняті відповідні декларації визначили ці парадигми в якості пріоритетного розвитку світу як для подолання технологічної нерівності між країнами, так і для покращення медичного забезпечення, вирішення екологічних проблем. Учасники форумів підкреслили необхідність фінансування фундаментальної науки та розвитку глобальних інфраструктур, де слаборозвинуті країни мають відігравати значну роль [32].

Впровадження нової парадигми «Відкриті інновації, Відкрита наука, Відкритість до світу» дозволяє країнам, які не є членами ЄС, брати участь у відкритих європейських інноваційних екосистемах як для вирішення глобальних викликів, так і для спільної участі в ланцюгу створення доданої вартості у високотехнологічних галузях промисловості єдиного ринку.

Розроблена Дорожня карта ERA повинна допомогти всім країнам-учасникам структурувати реалізацію пріоритетів ERA на національному рівні, передбачивши відповідні заходи у національних стратегіях і планах.

Перспективи розвитку ERA, сформульовані Європейською комісією у відповідному плані дій, спрямовані на:

- 1) підвищення ефективності національних систем наукових досліджень у зв'язку з тим, що механізми формування національних державних бюджетів на дослідження не є достатньо прозорими, оскільки лише 40% цих коштів розподіляється на конкурсній основі відповідно до рівня досліджень;
- 2) поліпшення транскордонного співробітництва і конкуренції. Хоча міждержавні проекти в рамках ЄС і представлені, вони становлять лише 1% коштів від загального обсягу фінансування, що виділяється на розвиток міжнародного наукового співробітництва;
- 3) більш відкритий ринок праці для дослідників, оскільки загальний Європейський ринок до цього часу так і не запрацював. 80% дослідників вбачають у цьому гальмо розвитку їх професійної кар'єри та наукової мобільності;
- 4) гендерну рівність і дотримання гендерних принципів у дослідженнях. На сьогоднішній день 40% дослідників складають жінки, але досягають позицій, які дозволяють приймати рішення, лише 15%;
- 5) подальше розширення міжнародного співробітництва;
- 6) максимально сприятливий обіг та передачу наукової інформації, включаючи розповсюдження знань і відкритий доступ. Усі наукові результати субсидованих проектів повинні бути доступні для всіх, через Інтернет - видання або вільний доступ до архівів. «Платники податків не повинні платити двічі за наукові дослідження, вони повинні мати безперешкодний доступ до наукових джерел інформації» [57; 13].



**Дебати:**

*Дайте відповідь на питання «Чи є Україні що запропонувати Європейському дослідницькому простору?». Дебати проводяться між командами, сформованими з учасників, які дали протилежні відповіді на зазначене питання*

### 1.1.2. Європейський простір вищої освіти

Враховуючи, що у більшості сучасних країн майже весь науковий потенціал зосереджений у системі вищої освіти, яка функціонально орієнтована як на підготовку висококваліфікованих кадрів, так і на виробництво нових знань та розробку інноваційних технологій, неможливо уявити собі розвиток Європейського дослідницького простору без розвитку вищої освіти у сучасній Європі.

Проте, через свою консервативність та автономність сфера освіти до певного часу перебувала поза межами євроінтеграційних процесів, доки це не почало шкодити економічним інтересам. В умовах загострення дефіциту кваліфікованих кадрів різноманітні освітні системи, які раніше вважалися конкурентною перевагою Європи, стали перепорою для вільної міграції трудових ресурсів, оскільки роботодавці не могли в повній мірі оцінити рівень та кваліфікацію іноземних фахівців.

З іншого боку, почала масово зростати кількість здобувачів вищої освіти, яка впродовж 10-15 років збільшилась у 3-5 разів. Така масовізація вищої освіти неухильно супроводжувалась погіршенням її якості, що потребувало пошуку нових підходів до організації освіти та технологій навчання.

Першим важливим кроком на шляху інтернаціоналізації вищої освіти стало запровадження з 1987 року європейської програми *Erasmus*, мета якої полягала у забезпеченні більш глибокої кооперації між університетами, створенні і поширенні нових освітніх технологій, збільшенні обсягів мобільності викладачів і студентів між країнами ЄС, що, у свою чергу, призвело до необхідності розробки кредитно-трансферної системи як інструменту перезарахування результатів навчальної діяльності у вишах різних країн. Завдяки запровадженню цієї програми сотні тисяч студентів отримали можливість упродовж одного-двох семестрів проходити навчання в закордонних закладах вищої освіти [59, с. 18].

Подальше посилення політичної та економічної інтеграції Європейського



Союзу потребувало все більшої гармонізації освітніх структур різних країн і створення єдиного освітнього простору в Європі.

Старт цьому процесу був даний у 1999 році, коли у м. Болонья (Італія) 29 міністрів, що відповідають за освітню політику, від імені своїх держав підписали Болонську декларацію [18], яка встановлює спільні вимоги, критерії та стандарти національних систем освіти та ставить за мету створення до 2010 року єдиного *Європейського простору вищої освіти* (англ. *European Higher Education Area – EHEA*), що дозволить забезпечити розширення доступу до вищої освіти, підвищення можливостей міжнародної академічної мобільності студентів і викладачів, успішне працевлаштування випускників на європейському ринку праці через уніфікацію академічних ступенів та кваліфікацій, а головне – подальше підвищення якості та конкурентоспроможності європейської вищої школи.

Отже, метою створення Європейського простору вищої освіти є підвищення якості та конкурентоздатності європейської освіти на основі збереження національних освітянських надбань та їх взаємозбагачення шляхом подальшої інтенсифікації студентської та викладацької мобільності, розвитку загальноєвропейської системи забезпечення якості та поглиблення міжнародної кооперації [59, с. 19].

Його розбудова ведеться в рамках *Болонського процесу*, під яким розуміють систему заходів щодо структурного реформування національних систем вищої освіти європейських країн, спрямованих на вирішення завдань, сформульованих у Болонській декларації. Кожні два роки відбуваються зустрічі (конференції) міністрів освіти європейських країн, результати яких відображаються у відповідних комюніке. Основна мета цих зустрічей – здійснити аналіз здобутків, досягнутих за відповідний період та окреслити завдання на майбутнє з метою досягнення цілей, які було визначено Болонською декларацією:

- забезпечення двоступеневої вищої освіти за моделлю 3+2 роки із



здобуттям освітнього рівня «бакалавр» і «магістр» та уніфікацією назв дипломів;

- узгодження змісту та обсягу навчальної роботи студентів через впровадження кредитно-модульної системи навчання, відображення відповідних результатів у додатках до дипломів;
- розширення освітніх і наукових обмінів через забезпечення мобільності студентів, викладачів, науковців;
- модернізація підходів до забезпечення та діагностики якості навчання;
- забезпечення працевлаштування всіх випускників закладів вищої освіти через полегшення доступу до європейського ринку праці;
- підвищення привабливості європейської вищої освіти для студентів з інших країн світу.

Пізніше до цих цілей було додано:

- впровадження трьохступеневої системи вищої освіти: бакалавр–магістр–доктор філософії;
- розбудова політики навчання впродовж життя;
- урахування соціальних та глобальних процесів в освіті;
- побудова «студентоцентрованого» навчання;
- розробка загальної та національної рамок кваліфікацій;
- інтернаціоналізація вищої освіти [59, с. 20].

За останні два десятиліття були розроблені, прийняті та впроваджені різні інструменти на європейському, національному, регіональному та інституційному рівнях з метою сприяння справедливому визнанню іноземних кваліфікацій та/або періодів навчання за кордоном. До таких інструментів належать Європейська система переведення і накопичення кредитів (ECTS), Додаток до диплому європейського зразка, загальні і національні рамки кваліфікацій, Європейські стандарти та керівні принципи забезпечення якості вищої освіти.

Приєднання нових країн-членів до Європейського простору вищої освіти відбувається на добровільних засадах через підписання відповідної декларації, в якій вони підтверджують свою готовність реалізовувати цілі Болонського процесу в національних системах вищої освіти. Законодавчі зміни вводяться урядами за результатами домовленостей, досягнутих в рамках ЕНЕА, але ступінь їх запровадження, наприклад, пільги для студентів, співробітників та установ є різними в кожній окремо взятій країні-учасниці Болонського процесу.

ЕНЕА наразі нараховує 48 держав-членів, які приєдналися до Болонського процесу. Європейська Комісія є також повним членом. Крім того, ЕНЕА має 8 консультативних членів: БізнесЄвропа (BusinessEurope); Рада Європи (Council of Europe-CoE); Освітній Інтернаціонал (Education International-EI); Європейська Асоціація забезпечення якості вищої освіти (The European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA); Європейський Союз студентів (European Students Union – ESU), Європейська асоціація університетів (European University Association – EUA); Європейська асоціація закладів вищої освіти (The European Association of Institutions in Higher Education – EURASHE); ЮНЕСКО (UNESCO) [59, с. 14].

З метою забезпечення реалізації стратегії та впровадження заходів щодо розвитку ЕНЕА, які визначаються міністрами на щорічних конференціях, було створено відповідні структури щодо сприяння і супроводу Болонського процесу.

Одна з найбільш значущих структур – Група супроводу Болонського процесу (BFUG), яка здійснює моніторинг впровадження його основних положень в період між міністерськими зустрічами і скликається не рідше одного разу на шість місяців. До її складу входить по одному представнику від усіх членів-учасників процесу.

У цілому, загальна діяльність із розвитку ЕНЕА знаходиться під контролем Секретаріату Болонського процесу, який очолюється країною, що проводитиме наступну конференцію міністрів. Мандат Секретаріату

Болонського процесу визначається у період між двома конференціями на рівні європейських міністрів. Основне завдання Секретаріату полягає в забезпеченні безперервності всіх реформ Болонського процесу, враховуючи ті обставини, що кожного разу Болонський процес очолює країна, яка головує в ЄС та змінюється кожні шість місяців [59, с. 25-26].

Остання конференція міністрів освіти країн-учасниць Болонського процесу відбулася 24-25 травня 2018 року в м. Париж (Франція), де було ухвалено *Паризьке комюніке*, в якому найбільшу увагу приділено інноваціям у викладанні та навчанні, що знайшло своє відображення у пріоритетах розвитку ЕНЕА на наступні два роки, серед яких [24]:

- забезпечення безперервної освіти, інтеграції академічного навчання і навчання без відриву від виробництва;
- розроблення спільних європейських ініціатив стимулювання різних інноваційних підходів викладання і навчання;
- підтримка закладів вищої освіти у розробці та вдосконаленні міждисциплінарних програм і стратегій навчання / викладання;
- більш ефективне використання цифрової і змішаної освіти із забезпеченням якості, усунення нормативних проблем щодо забезпечення відкритої і дистанційної освіти;
- подальший розвиток міждисциплінарного, транскордонного та транснаціонального співробітництва у вищій освіті, дослідженнях та інноваціях;
- встановлення стосунків з ERA та Європейським комітетом з досліджень та інновацій (ERAC) для розвитку взаємодії між Європейським простором вищої освіти і Європейським дослідницьким простором, поєднання яких забезпечить посилення фундаменту створюваної «Європи знань».

Отже, на сьогоднішній день Європейський простір вищої освіти є унікальною структурою міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти та

результатом політичної волі 48 країн з різними політичними, культурними та академічними традиціями, які крок за кроком впродовж двадцяти років створюють спільний освітній простір, виконують узяті на себе зобов'язання, узгоджують і проводять реформи вищої освіти на основі загальних ключових цінностей, таких як свобода вираження, автономія закладів вищої освіти, незалежні студентські союзи, академічна свобода, вільне пересування студентів і викладачів. Завдяки Болонському процесу країни-учасники постійно вдосконалюють свої системи вищої освіти, забезпечують їх кращу сумісність та розвиток механізмів якості задля підвищення мобільності академічних працівників і студентів та сприяння їх працевлаштуванню на загальноєвропейському ринку праці [12].

Найближчим часом розвиток європейського простору вищої освіти буде спрямований на посилення фундаментальних цінностей вищої освіти, що базуються на академічній свободі, інституційній автономії, рівних можливостях і принципах демократії; сприяння міжнародному взаєморозумінню, усвідомлення етичних питань, посилення соціальної відповідальності і справедливого доступу до освіти. Також вітатимуться багатопланове партнерство та взаємодія закладів вищої освіти із суспільством у різних сферах, збільшення соціальної та громадянської ролі вищої освіти [43].



**Робота  
в групах:**

*Побудуйте метаплан (графічну ілюстрацію дискусії) на тему «Україна в європейському освітньо-науковому просторі» за схемою Рис. 1.1<sup>1</sup>.*

*Для цього необхідно:*

- а) послідовно дати відповіді на питання 1–3, записуючи їх на окремих картках і розміщуючи на відповідні місця на схемі;*
- б) аналогічним чином сформулювати висновки і*

---

<sup>1</sup> При розробці цього завдання використано матеріали [74, с. 26–28]

розмістити на схемі картки з відповідями на питання 4;

в) презентувати розроблений метаплан та відповіді на питання учасників інших груп; при необхідності, внести корективи; зробити висновки.

Примітка: вся інформація, що є на схемі, повинна бути узгоджена всіма членами групи

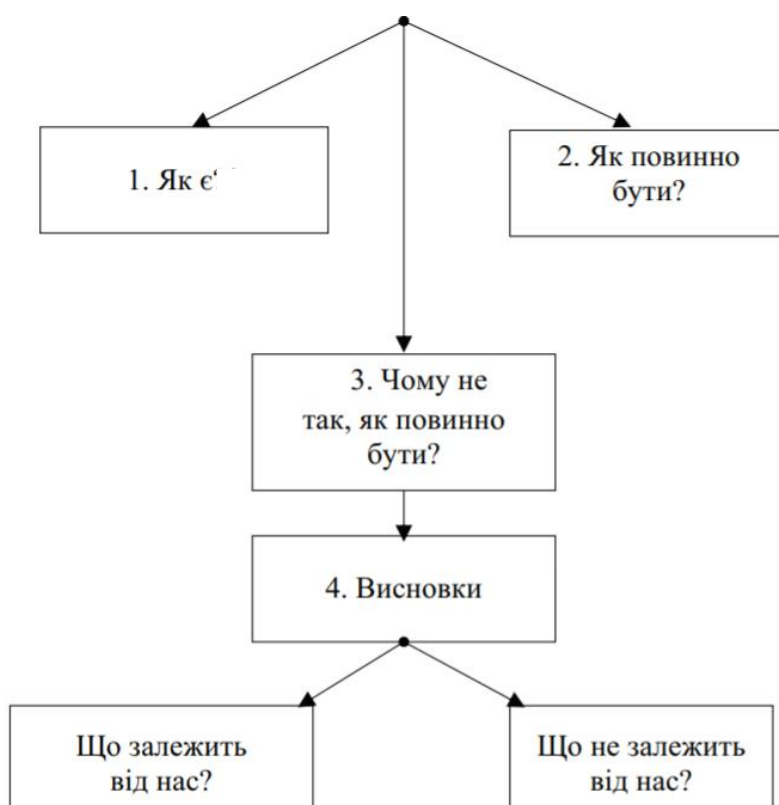


Рис. 1.1. Схема метаплану

## 1.2. Євроінтеграційні процеси в українській освітній та науковій сферах (В. Меньяло)

### 1.2.1. Напрями інтеграції України до Європейського простору вищої освіти

Основними напрямками освітньої і наукової інтеграції України до Європейського простору знань, який поєднує в собі ENEA та ERA, є впровадження європейських норм і стандартів у вітчизняну систему освіти та

науки, а також розвиток міжнародної співпраці в рамках реалізації спільних наукових, освітніх та інших проектів.

Першим кроком на цьому шляху було приєднання України у 2005 році до Болонського процесу, який є основним механізмом, що забезпечує гармонізацію національних освітніх систем у рамках єдиного Європейського простору вищої освіти. Цим самим державою було взято курс на модернізацію вітчизняної системи вищої освіти та її адаптацію до європейських стандартів, що на практиці виявилось дуже нелегким завданням, оскільки українська освіта, з огляду на її пострадянський характер, по-перше, була надмірно централізованою, плановою, негнучкою, забюрократизованою; а, по-друге, не мала достатніх для розвитку фінансових ресурсів через слабкість національної економіки та відсутність її серед пріоритетних сфер державної політики.

Таким чином, упродовж перших років реформи українська освіта більше декларувала свій європейський шлях та необхідність відповідних змін, а насправді відбувалась подальша централізація та бюрократизація освітніх процесів, спостерігалось гальмування нових законодавчих ініціатив та відсутність реальної боротьби з проявами негативних явищ в освіті [70, с. 8].

І лише у 2014 році, після зміни політичного ландшафту країни, вітчизняна освіта починає набувати рис європейськості, таких як відкритість, прозорість, автономія, доброчесність і розпочинає активні процеси щодо руху в європейському напрямі. Початок радикальним змінам в освітній сфері покладено новою редакцією Закону України «Про вищу освіту» [80], який набрав чинності у вересні 2014 року. Основні новації цього документа, більшість з яких носить радикальний характер, спрямовані на виконання плану реалізації Болонської декларації, а саме [59, с. 66–69]:

- 1) розробка загальноприйнятної і порівнюваної системи освітніх кваліфікацій (ступенів);
- 2) введення трирівневої системи вищої освіти: бакалавр–магістр–доктор філософії;

- 3) створення єдиної системи обліку навчального навантаження у кредитах ECTS;
- 4) підвищення показників академічної мобільності студентів та викладачів;
- 5) міжнародне визнання рівнів та кваліфікацій, у тому числі шляхом запровадження стандартизованого Додатку до диплома;
- 6) удосконалення системи контролю якості вищої освіти;
- 7) розробка спільних ступеневих освітніх програм, у тому числі міждисциплінарних.

Отже, практична площина реалізації Болонської угоди являє собою велике коло різноманітних питань, орієнтованих на стратегічний розвиток освіти XXI століття. Розглянемо більш детально, які кроки за цей час здійснила Україна задля модернізації освітньої сфери та її інтеграції до Європейського простору вищої освіти, взявши за основу матеріали аналітичного звіту «Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження», підготовленого Міжнародним фондом досліджень освітньої політики [70].

### **Розробка загальноприйнятної і порівнюваної системи освітніх кваліфікацій (ступенів)**

Одним із найважливіших інструментів забезпечення прозорості та зрозумілості освітніх програм і відповідних кваліфікацій за рівнями та галузями освіти є Міжнародна стандартна класифікація освіти (ISCED), затвердження нової редакції якої відбулось у 2013 році. Діюча на той час в Україні національна кваліфікаційна система характеризувалась надмірними показниками щодо кількості галузей знань та напрямів і спеціальностей підготовки фахівців, а також наявністю суттєвих диспропорцій у співвідношенні кількостей напрямів та спеціальностей за різними галузями [59, с. 49].

У зв'язку з цим, а також враховуючи запровадження у 2014 році третього рівня вищої освіти, постало питання щодо удосконалення та узгодження

переліку спеціальностей між усіма рівнями вищої освіти, що й зумовило прийняття у 2015 році нового Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого постановою КМУ від 29.04.15 р. № 266 [85]. Наразі він нараховує 29 галузей знань та 121 спеціальність, тобто все одно ще залишається доволі деталізованим і не відповідає у повній мірі нормам ISCED.

Ще одним важливим кроком у напрямку запровадження європейських стандартів у вітчизняну систему освіти стала розробка Національної рамки кваліфікацій (НРК), затвердженої у 2011 році постановою КМУ від 23.11.11 р. № 1341 [84], в якій на компетентнісній основі вперше було здійснено опис усіх кваліфікаційних рівнів, включаючи підготовку докторів філософії і докторів наук, та встановлено чітку відповідність між рівнями і циклами вищої освіти та кваліфікаційними рівнями, що дозволило офіційно визначити змістовні кваліфікаційні вимоги до кожного освітнього рівня.

В цілому, НРК за своїм змістом відповідає Європейській рамці кваліфікацій, хоча і відрізняється формулюванням деяких дескрипторів (описів) рівнів, а також містить два додаткових рівні: нульовий – для дошкільної освіти та десятий – для докторів наук, що є допустимим, оскільки кожна країна має право формувати свою власну структуру рівнів; головне, щоб вона була наповнена реальним змістом.

На жаль, прийнятий документ не знайшов свого практичного застосування на той момент. Реальна його імплементація розпочалася з прийняттям нового Закону України «Про вищу освіту», який поставив завдання щодо створення нового покоління стандартів вищої освіти у відповідності до сформульованих у НРК компетентностей. Це відкрило можливості для розроблення стандартів на принципово іншій, компетентнісній основі.

Офіційне визнання Національної рамки кваліфікацій України в Європейському просторі вищої освіти до цього часу не відбулось з огляду на низькі темпи її впровадження, що унеможлиблює проведення сертифікації [70,



с. 33–34]. Тому, подальше узгодження НРК з Європейською рамкою кваліфікації є одним з пріоритетів державної політики у напрямку удосконалення нормативної бази освіти та наближення її до європейських стандартів.

### **Введення трирівневої системи вищої освіти: бакалавр–магістр–доктор філософії**

На етапі становлення національної освітньої системи, враховуючи європейські підходи щодо організації вищої школи, в Україні було здійснено перехід від одноступеневої до багатоступеневої системи освіти, що знайшло своє відображення у новій редакції Закону України «Про освіту», прийнятій у 1996 році [81] та Положенні про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту), затвердженому постановою КМУ від 20.01.98 р. № 65 [86].

Відповідно до цих документів у вітчизняній вищій освіті запроваджувались такі нові освітньо-кваліфікаційні рівні як бакалавр та магістр, але при цьому зберігалися традиційний для нашої освіти рівень спеціаліста, який деякий час існував паралельно з рівнем магістра, та наукові ступені кандидата і доктора наук, які на той час не входили до структури вищої освіти. Отже, спочатку була побудована дворівнева система, що складалась з двох циклів: незакінчена вища освіта з отриманням кваліфікації «бакалавр», тривалість якої становила, як правило, чотири роки, і закінчена вища освіта з отриманням кваліфікацій «спеціаліст», «магістр» тривалістю один та один-два роки відповідно.

Запровадження нових рівнів освіти викликало деяку плутанину на національному ринку праці, оскільки роботодавці не сприймали бакалаврів як фахівців з вищою освітою; не розуміли вагу цього ступеня і студенти та їх батьки. Це призвело до рекордних обсягів підготовки спеціалістів і магістрів, що обумовило девальвацію диференціюючої цінності другого циклу. Наявність двох ступенів на другому рівні також призвело до того, що студенти прагнули отримати саме ступінь магістра, як більш цінний для майбутньої кар'єри, тому,

поступово кваліфікація спеціаліста втратила свою привабливість і згодом була скасована [70, с. 26–27].

З прийняттям нового Закону «Про вищу освіту» в Україні створено трирівневу систему вищої освіти, яка відповідає європейським нормам, і передбачає такі ступені [80]:

- **бакалавр** – освітній ступінь, що здобувається на першому рівні вищої освіти за результатами успішного виконання освітньо-професійної програми обсягом 180-240 кредитів ECTS, яка передбачає здобуття особою теоретичних знань та практичних умінь і навичок, достатніх для успішного виконання професійних обов’язків за обраною спеціальністю;
- **магістр** – освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти за результатами успішного виконання освітньо-професійної (обсягом 90-120 кредитів ECTS) або освітньо-наукової програми (120 кредитів ECTS), яка обов’язково містить дослідницьку (наукову) компоненту обсягом не менше 30%, і передбачає здобуття особою поглиблених теоретичних та/або практичних знань, умінь, навичок за обраною спеціальністю (чи спеціалізацією), загальних засад методології наукової та/або професійної діяльності, інших компетентностей, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності;
- **доктор філософії** – освітній і водночас перший науковий ступінь, що здобувається на третьому рівні вищої освіти на основі ступеня магістра і присуджується спеціалізованою вченою радою в результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньо-наукової програми, обсяг освітньої компоненти якої становить 30-60 кредитів ECTS, та публічного захисту дисертації у спеціалізованій ученій раді. Отримання особою ступеня доктора філософії передбачає здобуття особою теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, достатніх для продукування нових ідей, розв’язання комплексних

проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Отже, наразі ступінь бакалавра вважається повною вищою освітою, але все одно ще не отримав належного статусу у суспільстві. Це частково пов'язано з тим, що у Національному класифікаторі професій бакалаври до цього часу не віднесені до категорії «професіонали», що ускладнює визнання зазначеного ступеня державним сектором економіки, хоча у приватному секторі картина у цьому плані більш позитивна.

Запровадження третього рівня вищої освіти є однією з найбільш радикальних реформ у системі вищої освіти України, що дозволило розпочати підготовку докторів філософії відповідно до європейських норм. Організаційні підвалини цього процесу закладені у Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах), затвердженому постановою КМУ від 23.03.16 р. № 261 [89], в якій визначено вимоги до вступників і порядок зарахування до аспірантури, права та обов'язки аспірантів та їхніх наукових керівників; обсяг навчального навантаження та тривалість навчання; перелік компетентностей та результатів наукового дослідження здобувачів ступеня доктора філософії.

Зазнала суттєвих змін і процедура захисту дисертації, яка тепер має здійснюватись у постійнодіючих або разових спеціалізованих учених радах, акредитованих Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), і при цьому їх рішення про присудження наукового ступеня будуть остаточними, що у повній мірі відповідає європейській практиці, де оцінювання дисертаційної роботи здійснюється вузьким колом науковців з відповідної тематики. Перший крок у цьому напрямі зроблений прийняттям постанови КМУ від 06.03.19 р. № 167 «Про проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії» [95], в якій прописані умови створення разових

спеціалізованих учених рад та вимоги до рівня наукової кваліфікації здобувача, а також процедура захисту дисертації. Цей експеримент буде діяти до ухвалення нового Порядку присудження наукових ступенів спеціалізованими вченими радами закладів вищої освіти (наукових установ), який наразі ще розробляється НАЗЯВО.

Отже, можемо констатувати, що на сьогодні в Україні створено класифікацію рівнів вищої освіти, що в цілому відповідає європейській моделі, однак, потребують подальшого вдосконалення вимоги до результатів навчання на кожному циклі з метою їх більшого узгодження з Європейською рамкою кваліфікацій (EQF) [6] та рамкою кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (QF-EHEA) [36], останні редакції яких були ухвалені, відповідно, у 2017 та 2018 рр. [43].

### **Створення єдиної системи обліку навчального навантаження у кредитах ECTS**

Європейська кредитно-трансферна система (ECTS) [17] є одним з основних інструментів Європейського простору вищої освіти, що надає можливості кількісної оцінки навчальної роботи здобувачів вищої освіти, виконаної у тому чи іншому університеті під час їх академічної мобільності, а також визначення обсягу навчального навантаження студентів, необхідного для досягнення тих чи інших результатів навчання та отримання відповідної кваліфікації.

Облік усіх видів навчальної діяльності здобувачів вищої освіти здійснюється у кредитах ECTS, де один кредит дорівнює 30 академічним годинам, а річне навчальне навантаження студентів становить 60 ECTS.

Запровадження цієї системи в Україні мало дві невдалі спроби, які завдали потужного удару іміджу Болонського процесу в нашій країні.

Перша спроба була реалізована у 2003–2005 рр. шляхом введення кредитно-модульної системи організації навчального процесу (КМСОНП), яка вийшла громіздкою, незрозумілою а ні студентам, а ні викладачам і згодом

була скасована. Друга спроба стосувалась офіційного запровадження ECTS на підставі Довідника ECTS 2009 року [7], але також зазнала краху через неузгодженість різних нормативних актів, кінець якій було покладено у 2014 році прийняттям Закону України «Про вищу освіту», який визначив Європейську кредитну трансферно-накопичувальну систему як систему трансферу і накопичення кредитів з метою надання, визнання, підтвердження кваліфікацій та освітніх компонентів, а також сприяння академічній мобільності здобувачів вищої освіти. Обсяг навчального навантаження студентів та аспірантів вимірюється у кредитах ECTS, певну кількість яких необхідно засвоїти для опанування обраної освітньої (освітньо-професійної, освітньо-наукової чи освітньо-творчої) програми [80].

Таким чином, систему ECTS було уніфіковано та приведено у відповідність до європейських показників, хоча вона все одно ще залишається не дуже зрозумілою для більшості студентів через їх низьку академічну мобільність, що не дозволяє у повній мірі оцінити її переваги.

### **Підвищення показників академічної мобільності студентів, аспірантів, викладачів та науковців**

Важливою умовою створення Європейського простору вищої освіти є сприяння академічній мобільності студентів, аспірантів, науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського складу закладів вищої освіти.

Мобільність здобувачів вищої освіти в ЕНЕА здійснюється в рамках різноманітних програм Європейського Союзу і має на меті надати більш широкі можливості для їх навчання та розвитку і залучення до європейської освіти найкращих студентів з усього світу. При цьому розрізняють *кредитну* мобільність, яка передбачає можливість навчання за кордоном впродовж певного терміну з метою набуття відповідної кількості кредитів, які будуть визнані в основному закладі освіти, та *ступеневу* мобільність з метою здобуття ступеня вищої освіти в рамках спільних освітніх програм, що реалізуються двома або більшою кількістю університетів.

В освітньому законодавстві України термін «мобільність» був відсутній до 2013 року. Довгий час направлення студентів і викладачів на стажування за кордон відбувалось лише на підставі розділу XII «Міжнародне співробітництво» у Законі України «Про вищу освіту» від 1992 року, і здійснювалось, в основному, за рахунок грантового фінансування через участь у міжнародних проектах і програмах, насамперед, завдяки запровадженій у 2004 році європейській програмі *Erasmus Mundus*, яка була пізніше трансформована у програму *Erasmus+*, напрям КА1: Академічна мобільність» [23].

Ця програма дозволяє укладати угоди на короткострокову мобільність терміном до одного року між різними закладами вищої освіти країн-учасниць, в рамках яких здійснюється стажування студентів, аспірантів, працівників в одному з вишів-партнерів. Для здобувачів вищої освіти – це кредитна форма мобільності, оскільки у рідному університеті їм зараховуються кредити, отримані за кордоном, хоча з цим інколи виникають певні труднощі через невідповідність внутрішньої нормативної бази університетів.

Ступенева мобільність здійснюється у рамках програм подвійних дипломів, коли в межах створеного консорціуму запроваджується спільна програма підготовки фахівців відповідного рівня, яка передбачає певний термін навчання у кожному з вишів-партнерів.

Слід зазначити, що кількість учасників таких програм не є доволі високою, хоча й спостерігається тенденція до їх збільшення.

Прогресивним рішенням з боку уряду було запровадження у 2011 році державної програми щодо навчання студентів та стажування наукових, науково-педагогічних працівників, аспірантів, ад'юнктів, докторантів у зарубіжних закладах вищої освіти та наукових установах за кордоном [77]. За цією програмою за рахунок коштів Державного бюджету України до закордонних вишів, перелік яких складався з 170 університетів з 23 країн світу, впродовж 2011-2013 рр. було направлено 933 особи, з яких 424 студентів, 230

аспірантів і 279 науково-педагогічних працівників. З 2014 року кошти на реалізацію зазначеної бюджетної програми більше не виділялись; отже, фінансування цих заходів наразі продовжує здійснюватися переважно за рахунок коштів міжнародних донорів або в рамках укладених міжуніверситетських договорів.

Перше визначення академічної мобільності було наведено у прийнятому у 2013 році Примірному положенні про академічну мобільність студентів закладів вищої освіти України, затвердженому наказом МОН від 29 травня 2013 року № 635 [119], в якому зазначалося, що «академічна мобільність передбачає участь студентів у навчальному процесі закладу вищої освіти (в Україні або за кордоном), проходження навчальної або виробничої практики, проведення наукових досліджень з можливістю перезарахування в установленому порядку освоєних навчальних дисциплін, практик тощо». У документі також сформульовані цілі і завдання академічної мобільності, обґрунтовано її організаційне забезпечення, викладені обов'язки університетів-партнерів, а також права і обов'язки студентів-учасників академічної мобільності, розкрито механізм перезарахування результатів навчання, отриманих в іншому виші. Про академічну мобільність інших категорій здобувачів вищої освіти та академічного персоналу мова у цьому положенні не йдеться.

Прийнятий у 2014 році Закон України «Про вищу освіту» визначає академічну мобільність як можливість учасників освітнього процесу навчатися, викладати, стажуватися чи проводити наукову діяльність в іншому закладі вищої освіти (науковій установі) на території України чи поза її межами [80]. На підставі цього Закону Міністерством освіти і науки України розроблено Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність, затверджене постановою КМУ від 12.08.15 р. № 579 [87], яке визначає умови організації програм академічної мобільності для учасників освітнього процесу вітчизняних закладів вищої освіти на території України чи поза її межами та



учасників освітнього процесу іноземних закладів на території України, і передбачає такі форми мобільності:

- навчання за програмами академічної мобільності, мовне стажування, наукове стажування – для учасників освітнього процесу, що здобувають освітні ступені молодшого бакалавра, бакалавра, магістра та доктора філософії у вітчизняних закладах вищої освіти;
- участь у спільних проектах, викладання, наукове дослідження, наукове стажування, підвищення кваліфікації – для осіб, що здобувають науковий ступінь доктора наук, науково-педагогічних, наукових і педагогічних працівників та інших учасників освітнього процесу.

Хоча це Положення передбачає як зовнішню (поза межами країни), так і внутрішню (серед закладів вищої освіти України) академічну мобільність, остання ще не отримала помітного розповсюдження через невирішені організаційні, матеріально-технічні, фінансові проблеми.

Обсяги міжнародної академічної мобільності також дуже далекі від середньоєвропейських показників, що обумовлено відсутністю державної підтримки; все ще наявним мовним бар'єром; обмеженістю фінансових можливостей як освітніх інституцій, так і їх працівників; певного ґатунку агорафобією, яка полягає в неусвідомленому униканні нових людей, широкого освітнього простору та незнайомого культурного контексту; браком навичок швидкого налагодження комунікацій та командної роботи. В'їзна мобільність значною мірою обмежується неспроможністю гарантувати іноземцям звичний для них рівень оплати праці, комфортне проживання та соціальне забезпечення [70, с. 128].

Проблемою іншого плану є неповернення в Україну осіб, які завершили навчання за кордоном, з огляду на відсутність серйозних кар'єрних перспектив та можливостей самореалізації, що позбавляє нашу країну висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити її соціально-економічний розвиток. На жаль, поки що механізму розв'язання цієї проблеми



не існує, хоча з нею стикаються не лише пострадянські, але й розвинуті країни світу, наприклад Франція, Німеччина, з яких велика кількість досвідчених фахівців від'їжджає до США.

Вирішення цієї проблеми є одним із завдань прийнятої під час Бухарестської конференції країн-учасників Болонського процесу Стратегії мобільності - 2020 для ЕНЕА [22], яка спрямована на:

- забезпечення кредитної мобільності, що передбачає навчання за кордоном в обсязі не менше 15 кредитів ECTS або трьох місяців протягом будь-якого з циклів вищої освіти;
- врахування зовнішньої мобільності як одного з індикаторів привабливості ЕНЕА;
- підвищення збалансованості мобільності, у тому числі шляхом створення спільних програм, мінімізації бюрократичного навантаження на такі програми;
- подолання перешкод для мобільності персоналу, пов'язаних з національними пенсійними системами;
- посилення взаємодії у всьому світі з питань забезпечення якості вищої освіти;
- використання загальних стандартів опису освітніх програм [43].

**Міжнародне визнання рівнів та кваліфікацій, у тому числі шляхом запровадження стандартизованого Додатку до диплома**

Взаємне визнання дипломів про освіту, наукові ступені та вчені звання є необхідною умовою для забезпечення академічної мобільності, а також розширення можливостей працевлаштування на території країн, що входять до Європейського простору вищої освіти.

Під визнанням освіти або кваліфікації розуміють формальне підтвердження компетентним органом її відповідності для отримання подальшої освіти або здійснення професійної діяльності в іншій країні. У зв'язку з цим розрізняють два види визнання: академічне та професійне.

**Академічне визнання** – це визнання одним закладом вищої освіти кваліфікації, диплома, кредитів ЕКТС, отриманих в іншому закладі вищої освіти (вітчизняному або зарубіжному). **Професійне визнання** – це можливість працювати за фахом відповідно до спеціальності, отриманій в іншій країні, тобто підтвердження того, що кваліфікація, здобута працівником в одній країні, є достатньою для здійснення професійної діяльності в іншій країні.

В Україні довгий час визнання та еквівалентність документів про освіту та вчені звання здійснювалось лише на підставі двохсторонніх договорів, укладених, насамперед, з пострадянськими країнами, хоча й у цьому випадку спрощення процедури нострифікації носило досить декларативний характер. Ще складнішою була ситуація з науковими ступенями, оскільки їх підтвердження передбачало обов'язковий повторний захист дисертації у нашій країні, що практично унеможливлювало запрошення зарубіжних фахівців до українських університетів, а також втрачався сенс захисту наших співвітчизників за кордоном. І лише у 2014 році Законом України «Про вищу освіту» ці обмеження було знято. Відтепер заклади вищої освіти отримали право самостійно приймати остаточне рішення щодо визнання, у тому числі встановлення еквівалентності здобутих в іноземних закладах вищої освіти ступенів бакалавра, магістра, доктора філософії/доктора мистецтва, доктора наук і вчених звань доцента, професора під час зарахування на навчання та/або на посаду наукового чи науково-педагогічного працівника [80].

Одним із потужних інструментів Болонського процесу щодо встановлення відповідностей рівнів освіти та отриманої кваліфікації є додаток до диплому (Diploma Supplement). В Україні він має назву «Додаток до диплома європейського зразка» і є невід'ємною частиною диплома бакалавра, магістра, доктора філософії/доктора мистецтва, який містить структуровану інформацію про завершене навчання. У додатку до диплома міститься інформація про результати навчання особи, що складається з інформації про назви дисциплін, отримані оцінки і здобуту кількість кредитів ECTS, а також

відомості про національну систему вищої освіти [80].

Головними функціями додатку до диплома є: гарантування його володарю визнання роботодавцями набутих ним знань і вмінь; зазначення можливостей, які надає отримана кваліфікація щодо доступу до подальшого академічного чи професійного навчання; інформування щодо подробиць, які стосуються прав випускника закладу вищої освіти відносно його професійного статусу.

Перший уніфікований зразок додатка до диплома про освіту було розроблено в Україні у 1997–1998 рр., який був затверджений Лісабонською конвенцією про визнання кваліфікацій вищої освіти у Європейському регіоні, прийнятою у 1997 році. Згодом, у 2010 році Міністерство освіти і науки України затверджує Порядок замовлення, видачі та обліку Додатку до диплома про вищу освіту європейського зразка (Diploma Supplement) [88], в якому прописує централізовану процедуру виготовлення додатків Державним підприємством «Інфоресурс» на замовлення акредитованих закладів вищої освіти, зазначаючи при цьому, що їх видача є обов'язковою і здійснюється на вимогу здобувачів вищої освіти. Слід зазначити, що ці додатки не користувались особливим попитом у випускників, особливо бакалаврів, оскільки вони все одно отримували більш зрозумілий їм український додаток та, переважно, продовжували навчання у вітчизняних закладах вищої освіти.

Крапку у цій плутанині поставив новий Закон України «Про вищу освіту», який передбачає обов'язкову видачу Додатку до диплома європейського зразка випускникам першого, другого, третього рівнів вищої освіти, при чому їх виготовлення здійснюється самими закладами вищої освіти, що повністю узгоджується з європейською практикою.

### **Удосконалення системи контролю якості вищої освіти**

Європейські країни давно зрозуміли, що підвищення конкурентоспроможності суспільства можливо досягти лише завдяки його високому інтелектуальному рівню, який напряду залежить від якості вищої

освіти, що й зумовило розробку у 2005 році Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG-2005), які було оновлено у 2015 році і затверджено на Єреванській конференції країн-учасниць Болонського процесу у новій редакції (ESG-2015) [33].

Ці Стандарти мають на меті сприяння створенню загальноприйнятої системи цінностей, очікувань та зразкової практики щодо якості та її забезпечення різними установами та агенціями у всьому Європейському просторі вищої освіти і ґрунтуються на таких принципах:

- заклади вищої освіти несуть первинну відповідальність за якість вищої освіти, яку вони надають;
- забезпечення якості відповідає різноманітності систем вищої освіти, закладів вищої освіти, освітніх програм і студентів;
- забезпечення якості сприяє розвитку культури якості;
- забезпечення якості враховує потреби та очікування студентів, стейкхолдерів, суспільства.

Система забезпечення якості вищої освіти передбачає трирівневу структуру, яка включає системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості вищої освіти, а також систему забезпечення якості агентств, які здійснюють зовнішнє забезпечення.

***Внутрішнє забезпечення якості вищої освіти.*** До 2014 року в Україні не було розроблено єдиної системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти; окремі заходи у вигляді ректорського контролю, моніторингу, аудиту освітньої діяльності здійснювались на рівні закладів вищої освіти за їх власною ініціативою з метою покращення якості надання освітніх послуг та підвищення привабливості вишу, але вони не набули системного характеру у масштабах країни.

Євроінтеграційні процеси в українській освіті призвели до того, що у Законі України «Про вищу освіту» в редакції 2014 року передбачено створення у закладах вищої освіти системи внутрішнього забезпечення якості, яка

складається з системи забезпечення якості освітнього процесу (рівня організації освітнього процесу) та системи забезпечення якості вищої освіти (рівня здобутих компетенцій суб'єктами навчання).

Закон встановлює такі принципи та процедури щодо забезпечення якості вищої освіти у закладах вищої освіти:

- 1) визначення принципів та процедур забезпечення якості вищої освіти;
- 2) здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм;
- 3) щорічне оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладу вищої освіти та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб;
- 4) забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників;
- 5) забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі самостійної роботи студентів, за кожною освітньою програмою;
- 6) забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом;
- 7) забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації;
- 8) забезпечення дотримання академічної доброчесності працівниками закладів вищої освіти та здобувачами вищої освіти, у тому числі створення і забезпечення функціонування ефективної системи запобігання та виявлення академічного плагіату.

Система внутрішнього забезпечення якості закладу вищої освіти оцінюється Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти або акредитованими ним незалежними установами на предмет її відповідності вимогам до системи забезпечення якості вищої освіти, які поки що не

розроблені НАЗЯВО, оскільки воно розпочало свою діяльність лише у 2019 році.

*Зовнішнє забезпечення якості вищої освіти.* Як зазначено в [70], однією з ключових переваг європейської системи вищої освіти є відкритість, що обумовлює постійну потребу в оцінюванні її якості зовнішніми агентами, серед яких пріоритет мають представники громадянського суспільства (вступники та їх батьки, роботодавці, замовники освітніх послуг, наукова та освітня спільнота, відповідні громадські організації, медіа тощо).

В Україні традиційно існувала система, де основним стейкхолдером завжди виступала держава, яка формулювала вимоги до закладів вищої освіти, а потім здійснювала їх перевірку та оцінювання, внаслідок чого головне своє завдання університети вбачали в успішному звітуванні перед Міністерством освіти і науки України, яке носило, переважно, формальний характер і не створювало стимулів щодо поліпшення якості освітньої діяльності.

Функціонуюча до 2014 року система зовнішнього оцінювання вищої освіти складалася із інспектування закладів вищої освіти та проведення процедур ліцензування та акредитації на підставі розроблених Ліцензійних умов надання освітніх послуг у сфері вищої освіти та Вимог до акредитації напряму (спеціальності) підготовки фахівців за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, які а ні за формою, а ні за змістом не відповідали європейським рекомендаціям щодо забезпечення якості вищої освіти.

Старт створенню національної системи зовнішнього забезпечення якості вищої освіти покладено у 2014 році Законом України «Про вищу освіту», яка передбачає здійснення таких процедур і заходів:

- 1) забезпечення ефективності процесів і процедур внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти та якості вищої освіти;
- 2) забезпечення наявності системи проведення процедур зовнішнього забезпечення якості;

- 3) забезпечення наявності оприлюднених критеріїв прийняття рішень відповідно до стандартів та рекомендацій забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти;
- 4) налагодження доступного і зрозумілого звітування;
- 5) проведення періодичних перевірок діяльності систем забезпечення якості та механізмів роботи з отриманими рекомендаціями.

Організація зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності закладів вищої освіти покладається на НАЗЯВО, яке є постійнодіючим колегіальним органом, уповноваженим цим Законом на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти. Відповідно до наданих йому функцій Агенство здійснює акредитацію освітніх (освітньо-професійних, освітньо-наукових) програм, проводить акредитацію спеціалізованих учених рад, здійснює інституційну акредитацію закладів вищої освіти. З цією метою ним формується мережа галузевих експертних рад, до складу яких входять представники держави, роботодавців, професійних асоціацій, закладів вищої освіти, наукових установ, представників органів студентського самоврядування, міжнародних експертів, які забезпечують якість вищої освіти в інших країнах.

Потрібно зазначити, що в Європі поширеною є практика оцінки якості освіти іноземними інституціями. В Україні сертифікація систем управління якості закладів вищої освіти поки не є обов'язковою і найчастіше здійснюється лише в рамках спільних європейських проектів. Аналогічна ситуація спостерігається і з міжнародною акредитацією освітніх програм, яка відбувається, як правило, в рамках підготовки «подвійних дипломів» спільно із закордонними вишами. З метою підвищення привабливості української освіти та подальшої її інтеграції до ЕНЕА 10 липня 2019 року уряд затвердив перелік іноземних агенств, які мають право проводити акредитацію освітніх програм вітчизняних закладів вищої освіти, що надасть можливість збільшити кількість іноземних студентів в Україні та засвідчить відповідність української освіти



європейським стандартам. До цього переліку увійшли установи, які включено до Європейського реєстру забезпечення якості вищої освіти (EQAR).

Таким чином, можна вважати, що створена в Україні система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти в цілому відповідає рекомендаціям ESG, хоча і дещо зміщує акценти з результатів і процедур забезпечення якості на наявність документів про такі результати і процедури [43].

### **Розробка спільних ступеневих освітніх програм, у тому числі міждисциплінарних**

Упродовж перших років незалежності України вітчизняне законодавство не передбачало створення спільних освітніх програм із закордонними закладами освіти. Перші такі програми з'явилися на початку двохтисячних років у рамках запровадження практики «подвійних дипломів» на підставі укладених договорів між українськими вишами та іноземними партнерами, але спочатку вони перебували на напівлегальному становищі. Оскільки держава не визнавала таких дипломів, студентам для завершення навчання необхідно було все одно виконати весь нормативний обсяг навчального навантаження, передбачений для отримання відповідного ступеня в Україні. Враховуючи вищезазначене, а також іноді дуже значні фінансові затрати на проходження певного періоду навчання за кордоном, така практика була не дуже розповсюдженою і здійснювалась, переважно, в процесі реалізації міжнародних освітніх проектів. Без правової, інституційної та фінансової підтримки ці програми, як правило, припиняли своє існування одночасно із завершенням проекту, хоча вони надавали унікальні можливості для отримання освіти за кордоном наших студентів, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, удосконалення організації навчального процесу, запровадження у вітчизняну практику новітніх методів навчання тощо.

Нова редакція Закону України «Про вищу освіту» передбачає створення спільних освітніх програм з іноземними закладами вищої освіти та видачу



спільних дипломів власного зразка з обов'язковим внесенням інформації про них до Єдиної державної електронної бази у сфері освіти (ЄДЕБО). При наявності акредитації цих програм з боку іноземних акредитаційних агенцій, перелік яких затверджує Кабінет Міністрів України, повторного проходження процедури акредитації в Україні не потрібно; достатньо надіслати до НАЗЯВО переклад висновку відповідного іноземного агентства українською мовою та внести відомості про акредитацію до ЄДЕБО.

Певною проблемою наразі залишається запровадження міждисциплінарних освітніх програм, оскільки чинним Законом України «Про вищу освіту» встановлено проведення ліцензування та акредитації, а також конкурсу при вступі на навчання за державним замовленням у рамках конкретної спеціальності, але перший крок до усунення цих обмежень уже зроблено. Підготовлений Міністерством освіти і науки України у квітні 2019 року проект Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, містить норму про те, що «акредитація міждисциплінарних освітніх програм проводиться за основною спеціальністю з урахуванням вимог до інших складових цих програм» [78].

Отже, проведені заходи щодо входження України до ЕНЕА створюють привабливий простір для міжнародної співпраці українських та закордонних університетів, усувають штучні регуляторні бар'єри доступу до європейської освіти, сприяють впровадженню освітніх інновацій у вітчизняні заклади освіти, а також надають додаткові переваги для здобувачів вищої освіти, серед яких:

- підвищення якості отримуваної вищої освіти;
- запровадження інноваційних форм навчання, удосконалення змісту освіти;
- забезпечення взаємного визнання дипломів на європейському рівні;
- підвищення академічної мобільності в європейському просторі;
- конкурентоспроможність на європейському і світовому ринках праці.

Подальша інтеграція України у Європейський простір вищої освіти

вимагає вирішення наступних завдань:

- забезпечення повноцінного функціонування НАЗЯВО у межах повноважень, визначених Законом України «Про вищу освіту» та відповідними підзаконними актами;
- розробка і реалізація програм співробітництва НАЗЯВО з Європейською Асоціацією забезпечення якості вищої освіти (ENQA);
- розбудова ефективної системи зовнішнього і внутрішнього забезпечення якості вищої освіти;
- розробка стандартів вищої освіти відповідно до нового переліку галузей знань і спеціальностей на основі компетентнісного підходу;
- подальша модернізація освітніх (освітньо-професійних, освітньо-наукових) програм та створення міждисциплінарних програм;
- акредитація освітньо-наукових програм підготовки доктора філософії;
- розширення інституційної (кадрової, організаційної, фінансової) автономії та академічної свободи закладів вищої освіти;
- покращення мовної підготовки викладачів та студентів;
- удосконалення механізмів академічної мобільності;
- розвиток інтернаціоналізації вищої освіти і запровадження нових проектів міжнародної технічної допомоги;
- вступ українських закладів вищої освіти до міжнародних університетських мереж, передусім до Європейської асоціації університетів (EUA) та ін.



**Робота  
в групах:**

*Побудуйте ментальну карту на тему: «Інтеграція України в європейський простір вищої освіти»<sup>2</sup>.  
Для цього необхідно:*

*а) всім учасникам заповнити по три картки,  
розбірливо записавши на кожній з них по одній*

---

<sup>2</sup> При розробці цього завдання використано матеріали [74, с. 22–23]

- думці-асоціації, що виникає відповідно до порушеного питання;*
- б) після перемішування всіх карток і отримання кожною групою їх однакової кількості на великому аркуші паперу створити ментальну карту, у центральній частині якої розмістити або символічно зобразити проблемне питання, а навколо нього розташувати картки-асоціації, домалювавши до них лінії, стрілки, рисунки, гасла, висловлювання тощо;*
- в) презентувати розроблені ментальні карти та відповіді на питання учасників інших груп; при необхідності, внести корективи; зробити висновки*

### 1.2.2. Шляхи інтеграції України до Європейського дослідницького простору

Євроінтеграційний поступ України визначив новий порядок денний і для реформування вітчизняної науки, основними напрямками якого згідно Дорожньої карти Європейського дослідницького простору 2015 – 2020 рр. [0], яку розроблено Єврокомісією з метою побудови більш ефективних національних наукових систем та координації спільних зусиль країн-учасників та асоційованих членів, є такі:

- 1) участь у формуванні стратегії розвитку науки і технологій ЄС та узгодження з нею відповідної національної стратегії;
- 2) запровадження європейських принципів незалежного оцінювання наукової діяльності та процедур із забезпечення його якості;
- 3) визначення пріоритетних напрямів розвитку інноваційних секторів економіки України в ERA у рамках Стратегії розумної спеціалізації;
- 4) узгодження державних цільових наукових та науково-технічних програм із програмами інших країн ЄС, а також формування міжнародних наукових мереж;

- 5) доступ до сучасної дослідницької та електронної інфраструктури ЄС;
- 6) долучення до єдиного ринку дослідників;
- 7) доступ до відкритих даних та знань у цифровому Єдиному ринку Європи;
- 8) забезпечення переходу від комерціалізації результатів досліджень до їх спільного впровадження та використання у спільних інноваційних екосистемах.

Розглянемо більш детально, які кроки здійснила Україна на шляху приєднання до Європейського дослідницького простору за цими напрямками впродовж останніх років, взявши за основу матеріали Доповіді Платформи громадянського суспільства Україна-ЄС «Імплементация євроінтеграційних реформ у сфері науки й технологій», підготовленої за підтримки проекту «Громадська синергія», який фінансується ЄС і виконується Міжнародним фондом «Відродження» [62].

### **Участь у формуванні стратегії розвитку науки і технологій ЄС та узгодження з нею відповідної національної стратегії**

Основи національної стратегії розвитку наукової сфери закладено у новій редакції Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», прийнятому у 2015 р. [93], де однією з головних цілей державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності декларується інтеграція вітчизняного сектору наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок у світовий науковий та Європейський дослідницький простір. При цьому держава забезпечує інтеграцію національного дослідницького простору до ERA шляхом реалізації його пріоритетів, зокрема: підвищення ефективності національної дослідницької системи; оптимізації міжнародної співпраці задля вирішення глобальних викликів, що стоять перед людством; забезпечення участі у рамкових та спільних міжнародних програмах Європейського Союзу; узгодження стратегії створення державних дослідницьких інфраструктур з дорожньою картою Європейських дослідницьких інфраструктур; створення сприятливих умов для

мобільності вчених; забезпечення гендерної рівності; повноцінного обміну, передачі та доступу до наукових знань.

Для реалізації цих амбітних цілей та формування і проведення єдиної державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності Законом передбачено створення **Національної ради України з питань розвитку науки і технологій** як постійнодіючого консультативно-дорадчого органу при Кабінеті Міністрів України, який має стати єдиним координаційним центром з реформування системи науки і технологій в Україні на основі спільно визначених пріоритетів з усіма зацікавленими сторонами. Раду було засновано 05 квітня 2017 р. [98], а її персональний склад затверджено 09 серпня 2017 р. [91]. Зазначений орган складається з двох комітетів – *наукового*, куди входять 24 вчених, обраних науковою спільнотою на конкурсній основі, та *адміністративного*, який представляють заступники ключових міністерств, президенти державних академій наук та ректори провідних закладів вищої освіти України.

Першим результатом роботи новообраної Ради стала розробка плану заходів щодо реформування вітчизняної наукової сфери, який включає перегляд переліку пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та механізму їх реалізації, удосконалення системи національних академій наук, стимулювання повернення талановитої наукової молоді в Україну, удосконалення нормативно-правової бази для ефективної участі українських учених у реалізації міжнародних проектів, дослідницьких та інноваційних програм, створення сприятливих умов для участі вітчизняних науковців та бізнесу в міжнародному співробітництві у сфері науки, технологій та інновацій [106].

Наступним важливим кроком, покликаним сприяти відкритому та прозорому розподілу державних коштів на проведення наукових досліджень, розвиток дослідницької інфраструктури, здійснення наукової мобільності, забезпечення трансферу знань та їх поширення, підтримку молодих учених, є заснування передбаченого новим Законом «Про наукову і науково-технічну

діяльність» *Національного фонду досліджень України* як головного розпорядника бюджетних коштів, лівова частка яких розподілятиметься на конкурсній основі у вигляді індивідуальних, колективних та інституційних грантів. Цей фонд було створено 04 липня 2018 р. [94], а його склад затверджено 27 грудня цього ж року [51]. До членів наукової ради фонду увійшли 30 провідних учених нашої країни, у тому числі і один із співавторів цього посібника, кандидат біологічних наук, доцент Запорізького національного університету В. Сарабєєв. Очікується, що Національний фонд продемонструє найкращі світові стандарти розподілу фінансування та європейську якість проведення наукової експертизи і відбору конкурсних заявок. На забезпечення його діяльності у 2019 році з Державного бюджету України було виділено 262 млн грн.

Третій інноваційний крок пов'язаний із запровадженням базового фінансування наукової, науково-технічної діяльності закладів вищої освіти, які традиційно вважаються, насамперед, освітніми інституціями, не зважаючи на їх потужну наукову складову і результативні показники, порівнювані з науковими установами Академій наук. До цього часу вишам надавалось державне фінансування лише на реалізацію короткострокових наукових проектів, відібраних на підставі щорічного конкурсу МОН. На 2019 рік вперше у Державному бюджеті України передбачено кошти для базового фінансування науки в закладах вищої освіти в обсязі 100 млн гривень, які розподілятимуться за результатами проведеної державної атестації. Такі заходи дозволять надати науці в університетах таку ж інституційну спроможність, яку мають науково-дослідні установи.

По-справжньому революційною подією для наукової спільноти стало укладання у 2015 році Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь у Рамковій програмі ЄС з досліджень та інновацій Horizon2020 [110], що надало нашій країні право стати асоційованим членом Європейського дослідницького простору. Участь України у цій Рамковій програмі ЄС є

справжньою візитівкою європейської інтеграції вітчизняної наукової сфери, адже угода про приєднання до *Horizon 2020* надає можливості не лише отримувати гранти на реалізацію дослідницьких проектів, але й на рівні з державами Європейського Союзу брати участь у роботі програмних комітетів та груп ERA, в освітніх та інноваційних товариствах Європейського інституту інновацій та технологій (ЄІТ), у діяльності Об'єднаного дослідницького центру (JRS), у Спеціальній програмі з реалізації *Horizon 2020*, яка безпосередньо визначає цілі та правила формування робочих програм [28], тобто поступово ставати реальним гравцем в Європейському дослідницькому просторі, який являє собою потужну систему програм інтеграції наукових ресурсів, за допомогою яких країни обмінюються досвідом, отримують практичні знання, розвивають дослідження та інновації, співпрацюють між собою [65].

Спочатку Україна брала участь лише у трьох комітетах ERA: в рамках Угоди про наукове і технологічне співробітництво [108], Угоди про участь у програмі Horizon та Угоди про участь у Програмі наукових досліджень та навчання Євратом [109], а також у Координаційному комітеті ERA (ERAC). Пізніше, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 05 вересня 2018 року перелік комітетів, до яких делеговано українських представників, розширився до 15 [82]. Безумовно, потрібно і надалі залучати вітчизняних експертів до роботи в інших комітетах та спеціальних групах, адже від їх присутності залежить успішність України у конкурсах дослідницьких проектів та інших заходах, що проводяться у ERA.

У рамках програми *Horizon 2020* Європейська Комісія у 2016 році за участі європейських експертів провела незалежний аудит національної політики України щодо наукової, науково-технічної діяльності, за результатами якого підготувала масштабний звіт щодо реального стану української науки з наданням відповідних рекомендацій щодо плану подальших дій у напрямку підвищення її ефективності [25].

Зазначені рекомендації було покладено в основу плану заходів щодо



реформування науки в Україні та *Дорожньої карти інтеграції України до Європейського дослідницького простору* (ERA-UA), яка була розроблена Міністерством освіти і науки на виконання вимог Євросоюзу, якими передбачається, що кожна країна-учасник або асоційований член ERA мають розробити Національний план дій щодо імплементації Дорожньої карти ERA 2015–2020, за яким Єврокомісія відслідковуватиме досягнутий прогрес у зазначених країнах.

Дорожня карта інтеграції України до Європейського дослідницького простору (ERA-UA) була схвалена Колегією МОН України за погодженням Національної ради розвитку науки і технологій 22 березня 2018 р. [108], і передбачає розвиток національної дослідницької сфери за шістьма пріоритетними напрямками:

- ефективність національної дослідницької системи;
- глобальні виклики, оптимальне використання державних інвестицій у дослідницькі інфраструктури;
- вільний ринок праці дослідників;
- гендерна рівність і комплексний гендерний підхід у сфері науки;
- оптимальні обмін та трансфер наукових знань;
- міжнародне співробітництво.

На порядку денному стоїть розробка плану імплементації Дорожньої карти, схваленої МОН, та його затвердження Кабінетом Міністрів України після відповідної експертизи з боку Національної ради з питань розвитку науки і технологій.

### **Упровадження європейських принципів незалежного оцінювання наукової діяльності та процедур із забезпечення його якості**

Оскільки наявна система атестації наукових установ не відповідала основним засадам європейської політики щодо оцінки результативності наукової діяльності, Кабінетом Міністрів України 19 липня 2017 р. було затверджено нове Положення про Порядок проведення атестації наукових



установ [79], відповідно до якого оцінювання ефективності наукової, науково-технічної діяльності здійснюється експертними групами та експертною комісією за такими напрямками:

- а) рівень забезпечення науковими і науково-технічними кадрами;
- б) стан матеріально-технічної бази;
- в) якість діяльності, що визначається на основі експертної оцінки з використанням наукометричних показників, що використовуються в міжнародній системі експертизи, та показників фінансово-економічної діяльності.

За результатами проведеної атестації наукові установи розподіляються на чотири класифікаційні групи:

- 1) *наукові установи-лідери*, що мають високий рівень отриманих результатів діяльності, визнання в Україні і світі, інтегровані в Європейський дослідницький простір. Такі установи атестуються терміном на п'ять років;
- 2) *стабільні наукові установи*, які є провідними за певними напрямками проведення наукових досліджень і виявляють активність щодо інтеграції у світовий науковий простір та європейський дослідницький простір. Термін їх атестації становить три роки;
- 3) *наукові установи, що є унікальними у певній галузі*, проводять наукові дослідження, спрямовані на одержання і використання нових знань для розв'язання технологічних, інженерних, економічних, соціальних та гуманітарних проблем, виконують разові замовлення, маловідомі у світовому та європейському просторі. Атестуються терміном на два роки;
- 4) *наукові установи, які не є унікальними у відповідній галузі* та втратили перспективи розвитку. Зазначені установи атестуються строком на один рік без права повторної атестації.

Наказом МОН України від 17.09.2018 р. № 1008 [50] затверджено

Методику оцінювання ефективності наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності наукових установ та розпочато процедуру їх атестації за сьома науковими напрямками:

- 1) соціогуманітарні науки;
- 2) суспільні науки;
- 3) природничі науки;
- 4) інженерно-технічні науки;
- 5) аграрні та сільсько-господарські науки;
- 6) медичні науки;
- 7) військові науки,

яку планується завершити до кінця 2019 року. Наразі атестацію вже пройшли 144 наукові установи, серед яких наказом МОН України від 31.05.2019 р. № 768 «Про результати державної атестації наукових установ» 25 (17%) з них віднесено до першої групи, 84 (58%) – до другої, 34 (24%) – до третьої і одна (1%) – до четвертої групи [48].

Другою складовою атестаційної кампанії, що розгорнулась у науковій сфері України, є атестація закладів вищої освіти у частині провадження ними наукової, науково-технічної діяльності, відповідний Порядок проведення якої затверджено Кабінетом Міністрів України 22 серпня 2018 р. [52]. Згідно із цим Порядком атестація вишів проводитиметься за такими напрямками:

- аграрні науки та ветеринарія;
- військові науки та національна безпека;
- гуманітарні науки та мистецтво;
- суспільні науки;
- біологія та охорона здоров'я;
- математичні та природничі науки;
- технічні науки.

За результатами оцінювання кожен науковий напрям вишу відноситимуть до однієї з трьох груп – *A*, *B*, *B*, або визнаватимуть таким, що взагалі не

пройшов атестацію. У *групі А* будуть напрями університетів, дослідження яких мають важливе державне або світове значення, виконуються на світовому рівні; у *групі Б* – ті, що мають важливе значення для окремих галузей економіки, національної безпеки, інших сфер, виконуються на високому професійному рівні; у *групі В* – напрями, які мають значення для розвитку освітнього процесу, виконуються на задовільному професійному рівні.

Саме ті напрями, що будуть атестовані за категорією А, отримають бюджетні кошти, які виділяються для забезпечення базового фінансування науки в університетах, що дозволить проводити ініціативні дослідження, оновлювати наукове обладнання, забезпечувати заробітну плату технічних працівників тощо.

Наказом МОН від 12.03.2019 р. № 338 [83] затверджено Методику оцінювання наукових напрямів закладів вищої освіти під час проведення державної атестації закладів вищої освіти в частині провадження ними наукової (науково-технічної) діяльності та оголошено про початок проведення атестації закладів вищої освіти, яку планується завершити до кінця 2019 року.

### **Визначення пріоритетних напрямів розвитку інноваційних секторів економіки України в ERA у рамках Стратегії розумної спеціалізації**

Підписання Україною Угоди про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі, яка є невід'ємною частиною Угоди про асоціацію з ЄС, змушує нашу країну шукати своє місце на європейському ринку, який вже достатньо структурований «розумними спеціалізаціями» країн-учасників Європейського Союзу.

Розробка національних та регіональних стратегій розумної спеціалізації (СРС) потрібна для того, щоб уникнути внутрішньої конкуренції на єдиному ринку Євросоюзу через випуск однотипної продукції та одночасно сприяти підвищенню зовнішньої конкурентоспроможності європейської економіки через розширення асортименту товарів і послуг власного виробництва [54, с. 65].

Відповідно до Регламенту ЄС № 1303/2013 [27], Стратегія розумної спеціалізації – це національна або регіональна інноваційна стратегія, яка визначає пріоритети для створення конкурентних переваг шляхом розробки та узгодження досліджень та інновацій із сильними сторонами для потреб бізнесу, щоб послідовно відповідати новим можливостям та ринковим змінам, уникаючи дублювання та фрагментації зусиль.

Наразі спостерігаються загрозові тенденції щодо представлення нашої країни виключно як аграрної держави, що не враховує її наявного кадрового та економічного потенціалу і в перспективі може привести до занепаду цілих галузей, що негативно відіб'ється на можливостях побудувати у перспективі високотехнологічну економіку, засновану на знаннях, яка до того ж на сьогодні і так є ослабленою у зв'язку із втратою традиційних ринків та розриву сталих коопераційних зв'язків з Росією.

З метою уникнення негативних сценаріїв завдяки приєднанню України до програми *Horizon 2020* було підписано Рамкову угоду про співробітництво між НАН України та Об'єднаним дослідницьким центром (JRC) щодо визначення напрямів, де наша країна може бути конкурентоспроможною на європейському ринку. Безумовно, це завдання не під силу одній Академії наук. Тому, у 2016 році було створено Міжвідомчу координаційну групу з розробки концепції Стратегії розумної спеціалізації для України, до складу якої увійшли представники Міністерства освіти і науки, Міністерства економічного розвитку та торгівлі, Міністерства аграрної політики та продовольства, Міністерства енергетики та вугільної промисловості, Міністерства охорони здоров'я, Міністерства інфраструктури, а також НАН України, НАМН України, НААН України.

За результатами роботи Міжвідомчої координаційної групи визначено такі секторальні напрями розумних спеціалізацій для України [54, с. 66]:

- ресурсні матеріали;
- біоекономіка та біотехнології;

- енергетика та енергомашинобудування;
- аерокосмічні технології;
- інформаційно-комунікаційні технології;
- здорове суспільство

та розроблено концепцію Програмної ініціативи «Передові довговічні матеріали для транспорту, енергетики, медицини й охорони довкілля» — «Ресурсні матеріали» як один із пріоритетних напрямів спеціалізації України на європейському ринку, що викликав зацікавленість Єврокомісії та низки організацій Європейського Союзу [62, с. 27].

Цю роботу потрібно продовжувати, оскільки пасивна позиція держави може призвести до фактичного нав'язування низькотехнологічних спеціалізацій, що значним чином унеможливить побудову інноваційної економіки та покращення якості життя українців.

### **Узгодження державних цільових наукових та науково-технічних програм із програмами інших країн ЄС, а також формування міжнародних наукових мереж**

Існуючі в Україні державні цільові наукові й науково-технічні програми не є надто ефективними з огляду на обмеженість фінансових ресурсів, які виділяються на їх реалізацію. Більшість з них взагалі припинили свої виконання у 2014 році у зв'язку з необхідністю економії бюджетних коштів, викликану нестабільністю політичної ситуації в країні. Шляхом вирішення цієї проблеми може бути співробітництво з іншими країнами, дослідницька діяльність яких спрямована на вирішення аналогічних задач. У рамках Європейського дослідницького простору наразі діє 10 багатонаціональних Ініціатив спільного програмування (JPIs) [19], які відповідають пріоритетним напрямам розвитку науки й техніки України, а також напрямам співробітництва з ЄС у сфері науки і технологій. Але поки що наша країна долучилася лише до однієї з них: *JPI Urban Europe*, яка реалізується в межах програми *Horizon 2020* Expand II. У червні 2019 р. відбулась перша зустріч з представниками цієї Ініціативи, за

результатами якої прийнято рішення, відповідно до якого МОН України разом з іноземними партнерами до 2021 року має напрацювати підходи, за якими визначатимуть пріоритетні проблематики європейських міст. Україна стала першою країною не членом ЄС, яка долучилась до цього проекту [68].

### **Доступ до сучасної дослідницької та електронної інфраструктури ЄС**

Головними інструментами інтернаціоналізації досліджень у Європейському дослідницькому просторі є Європейські дослідницькі та е-інфраструктури (ЄДІ), які включають: наукове обладнання, ресурси, засновані на знаннях (колекції, архіви тощо), е-інфраструктури (дані та обчислювальні системи і мережі зв'язку) та іншу інфраструктуру, необхідну для проведення успішних досліджень та інновацій. В ЄС наразі нараховується до 50 топових дослідницьких інфраструктур, які розбудовуються або вже перебувають в операційному стані та забезпечують 60% усіх досліджень, що проводяться в рамках ERA. Україна з 2017 року бере участь у трьох, хоча, за оцінками експертів, могла б бути учасником, принаймні, 10 з них [65], але цьому заважає відсутність визнання на законодавчому рівні (зокрема щодо надання пільг при перетині товарів через кордон) дій Консорціумів з Європейських дослідницьких інфраструктур (ERIC) [14] на території України. З метою вирішення цієї проблеми 20 листопада 2018 року наказом МОН України створено відповідну робочу групу, яка повинна напрацювати пропозиції щодо участі нашої країни в європейських консорціумах дослідницьких інфраструктур [97].

Упродовж останніх років Україна отримала доступ до сучасної матеріально-технічної бази двох міжнародних дослідницьких організацій: Європейського центру ядерних досліджень CERN та Консорціуму національних дослідницьких інститутів в області синтезу EuroFusion, які є двома з восьми інституцій, що входять до складу Європейської асоціації EUROforum, місія якої полягає в тому, щоб об'єднати ресурси, можливості і досвід своїх членських організацій для підтримки європейської науки в розкритті її повного потенціалу [9].

Певні досягнення демонструє Україна у розбудові електронної інфраструктури, зокрема завдяки співпраці з загальноєвропейською оптоволоконною мережею для освіти, науки та інновацій GEANT [15] створено Українську науково-освітню телекомунікаційну мережу УРАН та Українську академічну і дослідницьку мережу НАН України УарНЕТ, а також підписано меморандум про взаєморозуміння між Європейською грид-інфраструктурою EGI [8] та Українським національним Гридом, який є Національною цифровою інфраструктурою для розподілених обчислень, мета якої полягає у широкому впровадженні грид-технологій у всі сфери наукової та соціально-економічної діяльності країни [37]. Проте, недосконалість державної політики та обмеженість фінансових ресурсів не дозволяють Україні стати повноправним учасником EGI, щоб забезпечити доступ вітчизняних дослідників до сучасних платформ обробки даних із використанням грид- та хмарних технологій [62, с. 10], хоча певна робота в цьому напрямі ведеться.

Так, 17 січня 2019 року у Міністерстві освіти і науки було презентовано проект Концепції розвитку українських дослідницьких інфраструктур, впровадження якої забезпечить створення наукових баз даних та надання доступу до них, а також утворення платформи всеукраїнського цифрового наукового простору. Використовуючи національні дослідницькі е-інфраструктури, українські вчені матимуть можливість отримати доступ до наукових даних своїх колег фактично в будь-якій точці Європи [105].

Відповідно до зазначеної Концепції українські дослідницькі е-інфраструктури включатимуть в себе: Український Національний Грид, Національний репозитарій академічних текстів, Українську науково-освітню телекомунікаційну мережу УРАН та Українську академічну і дослідницьку мережу УарНЕТ. Реалізація цієї Концепції стане ще одним потужним кроком України на шляху інтеграції до Європейського дослідницького простору.

#### **Долучення до єдиного ринку дослідників**

Висококваліфіковані людські ресурси у сфері досліджень та розробок є



основою розвитку нових знань, технологічного прогресу, покращення якості життя, забезпечення добробуту громадян ЄС, – зазначається у рекомендаціях Європейської комісії від 11 березня 2005 р. [35].

Кадрові проблеми вітчизняної науки є доволі болючими: кількість науковців продовжує зменшуватися, їх середній вік постійно зростає, оскільки кар'єра дослідника не є привабливою для сучасної молоді. З метою підтримки молодих науковців МОН України започаткувало і вже четвертий рік поспіль проводить окремий Конкурс проектів наукових робіт та науково-технічних розробок молодих учених. З 2019 року Кабінет Міністрів України заснував державні іменні стипендії найкращим молодим ученим для увічнення подій Революції Гідності та вшанування подвигу Героїв України — Героїв Небесної Сотні. Указом Президента України засновано *Фонд з підтримки освітніх та наукових програм для молоді*, на фінансування якого у 2019 році виділено 1 млрд. грн [106].

Деякі покращення умов праці для науковців передбачені у новому Законі України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [93], зокрема запровадження гнучкого режиму робочого часу та дистанційного режиму роботи, наукового відрядження терміном до 90 діб та наукового стажування терміном до двох років із збереженням основного місця роботи чи навчання, створення умов для стимулювання молодих учених шляхом збереження доплат за науковий ступінь та вчене звання при визначенні стипендіального забезпечення докторантів; надання державних молодіжних стипендій, премій та грантів; фінансування наукових стажувань і відряджень; на жаль, далеко не всі із зазначених положень наразі працюють з огляду на неприведення у відповідність до діючого Закону деяких нормативних актів Кабінету Міністрів України.

Незважаючи на конкурсні засади призначення керівників наукових установ та підрозділів, Україна не використовує прийнятий у ЄС пакет процедур відкритого, прозорого та заснованого на досягненнях прийняття на



роботу з оголошенням відповідних вимог на відкритих сайтах, наприклад, EURAXESS. Немає розробленої Стратегії розвитку людського потенціалу на кшталт Європейської стратегії розвитку людського потенціалу [31], що мала б стати запорукою формування вільного ринку праці для дослідників не лише на національному, але й на європейському рівні [62, с. 32].

Україна не бере участі в постійнодіючій робочій групі з людських ресурсів та мобільності ERA SGHRM [34], а також не долучилася до Європейської хартії дослідників та Кодексу працевлаштування наукових працівників [35], які є дієвим інструментом активізації розвитку та підтримки сприятливого дослідницького середовища та культури наукової праці. З даного питання Міністерство освіти і науки України обмежилось лише листом з рекомендаціями враховувати загальні принципи і вимоги цих документів у поточній діяльності закладів вищої освіти та наукових установ [118].

Відсутня нормативна база і щодо правового забезпечення участі закордонних дослідників у програмі *Horizon 2020*, зокрема до цього часу не врегульовано питання їхньої оплати праці при роботі в Україні.

Викликає нарікання і бездіяльність влади щодо врегулювання гендерного дисбалансу на рівні ухвалення рішень у спеціалізованих учених радах, конкурсних комісіях та керівних органах. Гендерні аспекти до цього часу не інтегровано в державну політику та політику наукових організацій, установ і закладів вищої освіти [62, с. 33].

### **Доступ до відкритих даних та знань у цифровому Єдиному ринку Європи**

Однією з умов успішної інтеграції української науки в Європейський дослідницький простір є відкритість результатів, отриманих вітчизняними вченими, для європейської і світової спільноти, також як і доступність закордонних публікацій для науковців з України. Впродовж останніх років Міністерство освіти і науки запровадило низку ініціатив у напрямку розбудови Відкритої науки у нашій країні, зокрема, починаючи з 2017 року за кошти

бюджету забезпечується підключення наукових організацій до міжнародних наукометричних баз даних Scopus і Web of Science. У 2019 році на ці заходи було витрачено 43 млн. грн, що дало можливість вперше надати доступ до зазначених баз всім бюджетним закладам вищої освіти і науковим установам незалежно від їх відомчого підпорядкування [92].

Враховуючи, що публікації соціогуманітарного характеру недостатньо представлені у зазначених електронних базах і більшість з них опиняється поза увагою світової наукової спільноти, виникає потреба у використанні інших інструментів, таких як відкриті бази цитування, наприклад, Initiative for Open Citations. У межах цього проекту його учасники можуть безкоштовно обмінюватися інформацією про посилання, таким чином формуючи відкриту наукову базу даних про цитування. Вона містить дані про всі посилання між статтями у тих виданнях, які долучені до проекту. Саме на основі цієї платформи МОН та Державна науково-технічна бібліотека наразі розробляють **Відкритий український індекс наукового цитування**, що дозволить проводити пошук у базі даних, встановлювати кількість документів, цитувань для авторів, установ, видань та розраховувати наукометричні показники [69].

Для заохочення українських наукових журналів брати участь у цьому проекті, а також з метою підвищення їх відповідності європейським стандартам (щодо рецензування, складу редколегії, веб-сайту та ін.) Міністерством освіти і науки України видано наказ щодо нового Порядку формування Переліку наукових фахових видань України [90], згідно з яким пропонується всі наукові журнали поділити на категорії: до категорії А увійдуть наукові видання, що індексуються у міжнародних базах Scopus та Web of Science, до категорії В – видання, які виконують низку вимог щодо їх якості, у тому числі забезпечать присвоєння кожній опублікованій статті міжнародного цифрового ідентифікатора DOI (Digital Object Identifier).

Цей крок є дуже важливим, адже наявність такого ідентифікатора робить наукову публікацію видимою для професійних бібліометричних систем. Це

полегшує її пошук колегами з усього світу та дозволяє відстежувати її цитування. В Україні для присвоєння ідентифікатора DOI здебільшого користуються послугами агентства Crossref, яке додатково пропонує своїм клієнтам безкоштовно долучитися до проекту Initiative for Open Citations. Отже, виконуючи нові вимоги для включення до Переліку наукових фахових видань, українські видавники автоматично виконуватимуть мінімальні технічні вимоги для долучення до Відкритого українського індексу наукового цитування [69].

Ще одним кроком до Відкритої науки є рішення щодо створення *Національного репозитарію академічних текстів* [96], що дозволить забезпечити вільний доступ до таких текстів та покращити їх якість, запровадивши механізми, спрямовані на дотримання принципів академічної доброчесності.

Подальший рух України у зазначеному напрямку визначається необхідністю приєднання до Європейської хмари відкритої науки Європейського цифрового ринку шляхом розробки відповідної Стратегії «Національна хмарна ініціатива» з розвитку цифрових інфраструктур, яка передбачає створення центрів (хабів) даних для науки, освіти, інновацій та їх об'єднання в Національний Хаб Європейської хмари Відкритої науки.

**Забезпечення переходу від комерціалізації результатів досліджень до їх спільного впровадження та використання у спільних інноваційних екосистемах**

В Україні створено низку центрів та мереж трансферу технологій, такі як: *Українська мережа трансферу технологій, Українська інтегрована система трансферу технологій, Автоматизована система формування інтегрованих міждержавних інформаційних ресурсів* (АСФІМІР). У той же час не достатньою є фінансово-організаційна підтримка функціонування підрозділів з трансферу технологій та інноваційної діяльності, фіксація та облік інтелектуальної власності у наукових установах і закладах вищої освіти. Центри й мережі трансферу технологій належним чином не інтегровано між

собою та з іншими елементами інноваційної інфраструктури країни. Однією з важливих проблем, що гальмує передачу результатів досліджень з наукових установ та закладів вищої освіти до промисловості, є відсутність фінансових, зокрема кредитних, податкових механізмів підтримки впровадження результатів досліджень.

Основним завданням, що стоїть наразі перед Україною, є узгодження вітчизняної політики з Європейською політикою передачі знань та відкритих інновацій «Open Innovation 2.0», яка передбачає розвиток інноваційних систем за рахунок залучення до інноваційного процесу у відкритих інноваційних екосистемах (ВІЕ) усіх зацікавлених сторін – промисловості, державних установ, академічних кіл, громадян для створення нових ринків, продуктів, послуг за рахунок переходу від лінійних інновацій до паралельних взаємопов'язаних інноваційних процесів [53, с. 23–24].

На підставі проведеного аналізу щодо імплементації європейських норм в українську науку можна зробити висновок, що процес інтеграції України до Європейського дослідницького простору є дуже різноплановий, потребує сильної політичної волі та постійної уваги з боку держави, вимагає суттєвих змін у законодавстві, а також потужного фінансового забезпечення.

Тому, для прискорення інтеграційних процесів в Україні необхідно намагатися максимальним чином використовувати організаційні і фінансові інструменти нашого найбільшого донора – Європейського Союзу, насамперед через участь вітчизняних науковців у європейських освітніх і наукових проектах, зокрема освітній програмі *Erasmus+* та дослідницькій – *Horizon 2020*, які реалізуються відповідними Генеральними директоратами Європейської Комісії за підтримки Представництва ЄС в Україні. Детальний опис цих програм представлений у Розділі 3.

Для більш ефективного запровадження програм ЄС в Україні було створено «*Національний Erasmus+ офіс в Україні – проект ЄС*», який підтримує двомовний веб-сайт з необхідними матеріалами за програмою

*Erasmus+* [23], а також мережу з 40 національних та регіональних контактних пунктів за всіма тематичними напрямками програми *Horizon 2020* і відповідний портал «*Horizon 2020 Україна*», де представлено всі конкурсні документи та їх переклади українською мовою для зручності користування зацікавлених осіб в участі у проектах [16]. Зусиллями організаторів у різних містах України постійно проводяться заходи з інформування та консультативної підтримки освітянського і наукового загалу, зацікавленого в участі у конкурсах програм *Horizon 2020* та *Erasmus+* [117, с. 59].

Участь представників закладів вищої освіти та наукових установ у міжнародних проектах дозволить їм втілити свій потенціал, забезпечить стале партнерство між вітчизняними і зарубіжними інституціями як основу подальшого співробітництва та участі у нових спільних проектах, сприятиме подальшому розвитку інтеграції та інтернаціоналізації освітньої і наукової сфери, а також надасть прискорення процесам реформування цих галузей.

Але при цьому важливо розуміти, що будь-які грантові кошти виділяються у певному розмірі і на певний період, і їхніми споживачами є науковці не лише з Європи, а з усього світу; отже для успішної участі у конкурсах міжнародних проектів і програм їх учасникам слід володіти проектною культурою, тобто знаннями, вміннями та навичками, необхідними для підготовки і виконання такого роду проектів. Формування проектною культури здобувачів вищої освіти, особливо другого та третього рівня, повинно стати необхідною умовою підготовки сучасного фахівця, конкурентоспроможного на європейському ринку праці.



**Робота  
в групах:**

*Зіграйте в «Критерійний покер» на тему: «Переваги та недоліки інтеграції України в Європейський дослідницький простір»<sup>3</sup>.  
Для цього необхідно:*

---

<sup>3</sup> При розробці цього завдання використано матеріали [74, с. 33–36]

- а) всім учасникам групи заповнити по шість карток, розбірливо написавши на трьох з них критерії, що характеризують переваги, на трьох інших – недоліки приєднання України до ЄДП;
- б) після перемішування карток витягувати їх по одній з колоди по черзі, зачитувати вголос та класти на те місце на схемі (Рис. 2.2), яке власник карти вважає за потрібне. Ієрархічна послідовність має значення лише для першочергових критеріїв. Якщо при цьому це місце вже зайняте іншою картоккою – провести перемовини з її власником щодо того, який критерій важливіше і чому. Якщо згоди дійти не вдалося, рішення приймає вся група більшістю голосів;
- в) презентувати розроблені схеми та відповіді на питання учасників інших груп; при необхідності, внести корективи; зробити висновки

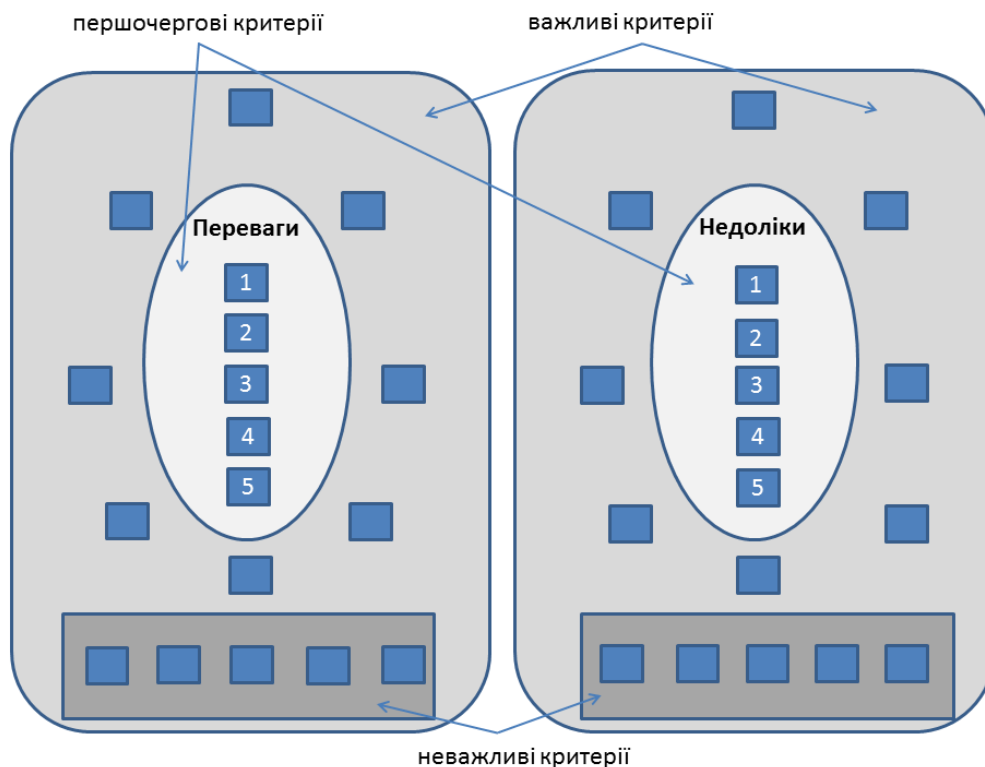


Рис. 2.2. Схема для розташування карток з критеріями у грі «Критерійний покер»

### **1.3. Становлення та розвиток проектної культури в Європі та світі**

*(О. Гура, В. Меняйло)*

#### **1.3.1. Поняття про проектну культуру**

Поняття «культура» вітчизняна наука трактує як історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, що виявляється в типах і формах організації її життя і діяльності, а також у матеріальних і духовних цінностях, які вона створює. Термін «культура» може застосовуватися для позначення певних історичних епох, націй, народностей (антична культура, культура майя). У більш вузькому значенні культура – це сфера духовного життя людей, у більш широкому – предметні результати їх діяльності, а також людські сили і здібності. Антропологи розуміють під культурою звичаї й ритуали певної спільноти, які вироблені нею за всю історію свого існування.

Трактування сутності культури в науковій літературі мають варіативний характер. За основу її розуміння науковці беруть як внутрішні, особистісні феномени, так і зовнішні, діяльнісні, соціальні, що виявляються на духовному та матеріальному рівнях. Так, зокрема культуру визначають як:

- спосіб і результат усієї людської діяльності, на відміну від того, що вже існує в природі (Е.Тайлор);
- сукупність неспадкової інформації, яку накопичують, зберігають і передають різноманітні представники людського суспільства (Ю. Лотман);
- спосіб мислення, свідомість соціальної спільноти, колективне програмування думок, що визначають поведінку людей і відрізняють членів однієї спільноти від іншої (Е. Джакус, Г. Хофстеде, К. Шульц);
- сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, базових правил, які виробила певна група людей у процесі свого становлення та розвитку (С. Девіс, У. Оучі, Х. Шварц, Е. Шейн);
- складне, багатопланове, динамічне явище, що включає як матеріальні, так



і духовні аспекти діяльності соціальної спільноти та визначає загальні межі поведінки (А. Карпов, В. Співак).

Таким чином, у загальному розумінні **культура** – це динамічна система ціннісних характеристик соціальної спільноти, яка знаходить свій зовнішній прояв у діяльності на поведінковому, когнітивному та емоційному рівнях. З одного боку, культура є продуктом життєдіяльності людини, з іншого, вона визначає її зміст. Саме в контексті взаємовідношення таких основних категорій, як діяльність і свідомість найбільш чітко простежується психологічний зміст цього феномену у двох аспектах: з точки зору першого – діяльність є процесом взаємодії людини із середовищем (колективним досвідом групи, який сформувався у процесі вирішення проблем адаптації до змін навколишнього середовища та внутрішньої інтеграції), у результаті якого відбувається формування психічного образу (свідомості, суб'єктивного світу); з точки зору другого аспекту – цей сформований образ визначає програму подальших дій людини, тобто втілюється в предметну дійсність.

Відтак, культура проявляється, з одного боку, як сукупність ціннісних характеристик спільноти, які генеруються, розвиваються і передаються від покоління до покоління; з іншого – являє собою набір певних знань, вмінь, навичок та інших особистісних характеристик людини, які зумовлюють і забезпечують успішне виконання нею конкретної діяльності та життєдіяльності в цілому.



**Дискусія:** *Чому знання і вміння з області розробки і реалізації проектів, що складають основу проектної культури, так важливі в сучасному житті?*

Залежно від сфери діяльності людини дослідники розподіляють культуру за її видами: професійна культура, педагогічна культура, психологічна культура, мовна культура та ін. Однією з найбільш вагомих ознак загальної культури, визначальною рисою мислення ХХІ сторіччя є *проектність*. Це



пов'язано з тим, що з розвитком науки, культури і масового виробництва суспільство все більше переконується в тому, що воно існує у спроектованому світі. Усі матеріальні предмети, що нас оточують, усі життєві ситуації, з якими ми стикаємось, є результатом проектування, що пронизує всі сфери нашого буття, яке стає все більш технологічним.

Отже, загальносвітова тенденція підвищення рівня «технологічності» сучасного виробництва, послуг і життя в цілому робить актуальною для кожної особистості задачу підвищення рівня «технологічності» власної життєдіяльності, навчання методам проектування та реалізації найрізноманітніших програм, створення проектів, аж до реалізації індивідуальних програм життєдіяльності [56, с. 81]. Таким чином, бурхливий розвиток проектування у різноманітних сферах та виділення його в особливий вид професійної діяльності зумовили формування окремого поняття *проектної культури*, яке на сьогодні вже придбало статус міждисциплінарного і широко використовується в мистецтвознавстві, педагогіці, соціології, філософії, при цьому в кожній з цих сфер має свою специфіку [63].

Історія виникнення проектної культури пов'язується з філософією мистецтва епохи Відродження, яка розглядала природу як джерело сили та енергії, а людину – як титана, здатного не лише відтворювати існуючі зразки, а свідомо творити нові світи [44, с. 3]. Остаточно феномен проектної культури як особливого, третього виду культури (після матеріальної та духовної) сформувався к середині XX століття і був свідченням того, що «людська свідомість не мириться з розколюваністю життя на господарсько-виробничу діяльність і на мистецтво, вона прагне до початкової єдності доцільного і осмисленого буття у красі» [101, с. 21].

У Табл. 1.1 наведено деякі приклади визначення поняття «проектна культура», наявні у сучасній науковій літературі, аналіз яких дає підстави констатувати наступне:

- по-перше, проектна культура визначається і розглядається як на рівні

- соціальному (цінності спільноти), так і особистісному (діяльнісно-рольові та особистісні характеристики);
- по-друге, вона має свої особливості: адаптивна і базується на здібностях людини змінюватись і адаптуватись; є загальним надбанням індивідів, які належать до груп, сімей, суспільства; набувається і передається від покоління до покоління шляхом урахування, спостереження і нагромадження досвіду; впливає на сприйняття, формує поведінку й визначає сприйняття індивідом навколишнього середовища;
  - по-третє, можна виділити два основні підходи до розкриття сутності проектної культури на соціальному рівні, де зазначений феномен являє собою динамічну систему ціннісних характеристик соціальної спільноти. З точки зору першого, більш вузького підходу, проектна культура розглядається як здатність здійснювати проектну діяльність «від задуму до результату», що втілюється у мистецтві прогнозування, планування, виконання та оцінки досягнутого. З точки зору другого, більш широкого підходу, проектна культура бачиться як сукупність проектних способів інноваційного перетворення дійсності, тобто являє собою ефективну технологію здійснення інноваційної діяльності.

Таблиця 1.1

Приклади визначення поняття «проектна культура»

Формулювання поняття	Автори, джерело
<b>СОЦІАЛЬНИЙ РІВЕНЬ</b>	
<i>як здатність до проектної діяльності</i>	
Проектна культура – сукупність досвіду, навичок та розуміння, які втілено в мистецтві планування винаходу, створення та виконання	Б. Арчер [44, с. 3]
Проектна культура є загальною формою реалізації мистецтва планування, прогнозування, створення, виконання і	І. Зимняя [61]

оформлення. Вона покликана об'єднати два дотепер непересічних напрямки освіти: гуманітарно-художній та науково-технічний	
Проектна культура – здатність самостійно здійснювати проектувальну діяльність від «задуму до результату», до проектування та реалізації індивідуальних життєвих програм	Л. Філімонюк [114, с. 22]
Проектна культура виражається в проектній діяльності й проектному мисленні та втілена в мистецтві планування, винаходу, перетворення світу на підґрунті заздалегідь продуманих проектів	Л. Бережна [44, с. 3]
<b><i>як проектний спосіб інноваційного перетворення дійсності</i></b>	
Проектна культура – сукупність проектних способів інноваційного перетворення дійсності на основі прогнозування, планування, конструювання, виконання (в певні терміни) та оцінки досягнення запланованого	В. Дюков, Г. П'янова [56, с. 82]
Проектна культура – сукупність «проектних» засобів інноваційного перетворення дійсності на основі прогнозування, планування, конструювання та моделювання явищ, процесів та систем	М. Ахметова [40, с. 211]
Проектна культура – здатність до проектної діяльності, тобто, до продуктивного уявлення, творчості та вільного перетворення реальності на основі моделі бажаного майбутнього	Н. Запесоцька [60, с. 12]
<b>ОСОБИСТІСНИЙ РІВЕНЬ</b>	
Проектна культура – це вища форма фахової компетентності фахівця у сфері проектування; знання і вміння проектування та реалізації оптимальних ідей	В. Ченобитов, Н. Коваленко [116]
Проектна культура – якісна характеристика розвитку творчих здібностей людини або групи людей, які досягнуті в результаті	А. Ашероф, В. Шеховцова [41, с. 46]

<p>засвоєння теоретичних знань та практичних умінь у певному виді діяльності та дозволяють вдосконалювати та створювати нові об'єкти, предмети, технології, процеси з метою задоволення потреб людини</p>	
<p>Проектна культура характеризує рівень сформованості проектних умінь, усвідомлюваний як цінність, до високого ступеня освоєння якого повинен прагнути фахівець</p>	<p>М. Трускова [107, с. 115]</p>

Враховуючи, що згідно Закону України «Про вищу освіту» метою наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності закладу вищої освіти є, зокрема, підготовка фахівців, здатних до інноваційної діяльності, формування проектної культури студентів та аспірантів у процесі професійної підготовки стає одним з головних завдань вищої школи, що неможливо здійснити «без ознайомлення їх з сутністю проектної діяльності, без включення в різні форми навчальних проектів, без розвитку проектного мислення, готовності до здійснення проектної діяльності і прагнення до професійного вдосконалення» [56, с. 82].

Інституційно проектна культура проявляється у *проектній діяльності*, що представляє сьогодні складну організовану систему взаємодії різних фахівців, функціонально пов'язану з системами управління, планування, виробництва, у тому числі і виробництва проектної документації, мовою якої описується бажаний образ майбутнього об'єкта – продукту, предметного середовища, системи діяльності, способу життя [101, с. 86].

У загальному випадку під **проектною діяльністю** розуміють продуктивну діяльність, спрямовану відповідно до певного алгоритму (прогнозування, планування, конструювання, виконання і оцінка) на перетворення у встановлені терміни, відповідними засобами і ресурсами певної системи з метою отримання означеного результату.

Отже, результати проектної діяльності повинні мати продуктивно-орієнтований характер і фіксуватися у вигляді опису цілей, методів та умов їх досягнення з урахуванням педагогічної, економічної, екологічної та соціальної доцільності, а також у вигляді кінцевого результату проекту. Рівень оволодіння проектною культурою являє собою оцінку методів, процесу діяльності, самого проекту та його результату [64, с. 330].

*Проектно-орієнтований підхід* здатний підвищувати ефективність інноваційної діяльності у будь-якій сфері. Запроваджений спочатку в інженерії та технічних науках, наразі він успішно використовується в організаційних, економічних, соціальних та управлінських системах, що дозволяє розглядати його як метатехнологію, що охоплює виробництво, соціальну сферу, політику тощо [121, с. 422].

Такий підхід дозволяє організувати діяльність за допомогою *проектно-орієнтованої технології*, сутність якої полягає в тому, щоб чітко сформулювати мету та очікувані результати проекту, визначити перелік дій, які потрібно виконати, розподілити учасників та ресурси, врахувати можливі ризики, а також постійно контролювати хід виконання та своєчасно реагувати на виникаючі зміни і відхилення для досягнення цілей проекту в рамках встановленого часу, бюджету та якості. Цілком очевидно, що в цьому випадку успішність і ефективність такого роду цілеспрямованої діяльності зростає у декілька разів [39, с. 48].

Таким чином, оволодівши проектною культурою, здобувачі вищої освіти отримають можливість планувати власну професійну діяльність у різних соціальних та культурних умовах, знаходити способи вирішення проблем незалежно від ситуації, що склалась, матимуть спроможність реалізовувати розроблені стратегії та отримувати заздалегідь передбачувані результати, що є головними ознаками фахівця інноваційного типу.

Але оволодіння проектною культурою потрібно сучасним магістрам і докторам філософії не лише з точки зору освоєння ефективної технології

здійснення інноваційної діяльності. Другою детермінантою, що визначає необхідність формування проектної культури, є сам зміст їхньої майбутньої професійної діяльності, який, передбачає, зокрема, розробку і реалізацію дослідницьких та інноваційних проектів, спрямованих на вирішення значущих наукових, соціальних, культурних, етичних та інших проблем.

Третім важливим аргументом на користь освоєння проектної культури є колосальний ефект від застосування *методу проектів* у навчальному процесі як найефективнішої педагогічної технології, що належить до активних, проблемних методів навчання, яка з одного боку, є прикладом особистісно-орієнтованого навчання, спрямованого на свідоме, самостійне здобуття і засвоєння знань, умінь та навичок, а також їх практичне застосування у конкретних ситуаціях; а з іншого – націлена на індивідуальний розвиток особистості суб'єктів навчання щодо формування у них загальнопрофесійних та соціально-особистісних компетенцій в умовах динамічних соціокультурних змін.

### 1.3.2. Особливості формування проектної культури у різних сферах

#### **Метод проектів в освіті**

В історичному вимірі процес формування європейської проектної культури тісно взаємопов'язаний із становленням в цілому світової освітньої системи, пошуком нових форм та методів навчання, активізації творчої діяльності. У залежності від змісту він має свою генезу та етапи, зокрема дослідники цієї сфери (Є. Полат [104], О. Огієнко [73], Ю. Шихваргер [66], В. Молчанова [67]) слідом за німецьким педагогом-дослідником М. Кнолл [21], акцентують увагу на таких:

***1590 – 1765 рр. – етап зародження методу проектів і започаткування проектної діяльності в процесі навчання в країнах Західної Європи.*** Так, у цей період одним з важливих елементів підготовки архітекторів і художників у Римі та Парижі стають конкурси на виготовлення різноманітних проектів та ескізів, в яких студенти могли проявити творчі здібності, продемонструвати

рівень своєї креативності й майстерності. У 1702 році в Королівській Академії Архітектури в Парижі було проведено один з перших конкурсів будівельних планів, ескізи яких були названі проектами.

**1765 – 1880 рр. – етап становлення методу проекту як дидактичного засобу.** Зазначений метод розповсюджується у робітничих школах та професійно-технічній освіті і посідає важливе місце як метод навчання в інженерних школах Франції, Німеччині та Швейцарії. З Європи цей метод дифундує до Америки: у 1865 році Вільям Б. Роджерс впроваджує проектну діяльність у практику Массачусетського технологічного інституту, а з 1879 року метод проектів стає базовим при підготовці фахівців у Школі ручної праці (Manual Training School) при Вашингтонському університеті Сент-Луїсі. На той час в американській системі освіти склалися сприятливі умови для впровадження цієї технології навчання, оскільки система освіти США не була обмежена державним централізмом, а американські умови життя давали повний простір розвитку педагогічної ініціативи. І саме ця освітня технологія відповідала тодішнім вимогам до підготовки майбутніх фахівців: «Америці не потрібні мрійники та ідеалісти, Америці потрібні практичні діячі, сміливі та самостійні, які здатні досягати поставленої мети» [73].

**1880 – 1915 рр. – етап активного застосування методу проектів у практичній підготовці фахівців.** Методика проектного навчання набуває популярності у сільськогосподарських школах США, оскільки дозволяє встановити тісний взаємозв'язок змісту навчання з потребами сільськогосподарського виробництва. Тоді цей метод називали «методом проблем» або «методом цільового акту», який мав базуватись на активності та самостійності учнів, і зорієнтовувати процес навчання на прагматичну практичну складову. У 1908 році завідувач відділом виховання сільськогосподарських шкіл Д. Снезден вперше використав поняття «home project», а вже у 1919 році термін «проект» було узаконено Бюро виховання [66]. У подальшому американське шкільне відомство надрукувало спеціальні



рекомендації «Проектний метод у справах освіти», після чого цей метод набув офіційного статусу методу навчання. Надалі метод проектів починають розглядати як технологію прогресивного навчання, як взірцевий механізм нової освітньої психології, відповідно до якої особи, що навчаються, є не лише «ємністю» для наповнення знаннями, вони також повинні залучатися до самостійного набуття знань з метою розвитку ініціативи, творчості та розсудливості [73].

У 1910 році професором Е. Коллінс запропоновано першу класифікацію навчальних проектів: «проекти ігор», «екскурсійні проекти», «оповідальні проекти», «конструктивні проекти», яка набула популярності з огляду на раціональне сполучення теоретичних знань та їхнього практичного застосування для вирішення конкретних проблем навколишньої дійсності в спільній діяльності школярів [99].

Науково-методичною основою для поширення проектного підходу не лише в освіті, а й поза її межами стали роботи засновника теорії «прагматичної педагогіки», професора Колумбійського університету Джона Дьюї (1859–1952), в яких розкривався головний принцип навчання – *«навчання через дію»*, тобто постійне, реальне втілення чогось нового. Концепція науковця базувалась на тому, що метод проектів, в основі якого лежить особистий досвід, є ефективним механізмом розвитку мислення, яке активізується в конкретній проблемній ситуації і намагається знайти найбільш оптимальне її вирішення. Відтак, навчання має вибудовуватись на активній основі через цілеспрямовану діяльність учня, враховуючи його особистий інтерес і знання. Причому зацікавленість в отриманні нового знання залежить від усвідомленості сфери їх практичного застосування у подальшому житті. Тому, для кращого засвоєння знань перед учнем слід поставити завдання вирішити значущу для нього реальну проблему, застосовуючи знання та навички, як наявні, так і ті, що ще належить придбати, та отримати відчутний результат [55; 66]. А процес вирішення проблеми у цьому випадку реалізується саме через проектну



діяльність.

*1915 – 1965 рр. – етап «переосмислення» методу проектів як американської освітньої стратегії та «перенесення» його найкращих практик з Америки назад до післявоєнної Європи.* У цей період ідеї проектної діяльності набувають широкого розповсюдження в освітній системі Західної Європи, зокрема: в Німеччині метод проектів «Vorhaben» («задум») покладається в основу концепції загальної освіти як засіб зв'язку теорії з практикою, як кращий метод, що має потенціал піднести суспільство на вищій щабель культури, як методичне ядро самовиховання; у Франції, Бельгії створюються кілька модельних ліцеїв (ліцеїв-пілотів), професійних шкіл, які використовували ідеї методу проектів [67; 73].

*1965 – по теперішній час – етап повторного відкриття методу проектів та третя хвиля його міжнародного визнання та поширення.* Так, на початку 70-х років ХХ століття в Англії створюються експериментальні «відкриті школи», де, згідно з проектним підходом, не було чіткого розкладу занять та традиційного навчального плану. А значна увага приділялась розвитку творчих здібностей учнів за їх інтересами [67]. У 1988 році у цій країні на державному рівні вводиться обов'язковий предмет «Технологія», який включає два компоненти: «Дизайн і технологія» та «Інформаційні технології». Система технологічної підготовки інтегрує такі дисципліни як: ремесло, дизайн, технологія, мистецтво і дизайн, інформаційні технології, бізнес, домашня економіка. «Технології» базуються на творчих проектах, які, з одного боку, мають забезпечити розвиток комплексу інтелектуальних, соціальних і фізичних здібностей, з іншого, допомогти знайти роботу.

У Франції запроваджується аналогічний курс «Технологія», який базується на основі виконання творчих проектів, пов'язаних в основному із такими сферами діяльності як механіка, електроніка, інформатика, економіка. Проект передбачає пошук проблеми, аналіз варіантів вирішення та вибір найбільш оптимального, розробку плану дій.

На початку 80-х, 90-х р.р. метод проектів у поєднанні з іншими активними методами навчання широко використовується у системі допрофесійної та професійної підготовки в Германії та Швейцарії. Провідною формою тут є інтегрований курс «Трудове навчання», який включає в себе домоведення, техніку, економіку і передбачає розвиток самостійності, кооперації в процесі виконання виробничих завдань. А розроблений проект як кінцевий результат навчання у більшості європейських вищих закладів освіти стає однією з основних форм перевірки рівня професійної підготовки [66; 102].



**Дискусія:**

*У Росії метод проектів був оголошений «легковажним прожектерством», його застосування визнано шкідливим, а використання в навчанні заборонено у 1931 р. Постановою ЦК ВКП (б) «Про початкову і середню школу» [120, с. 12]. Як ви думаєте, якими аргументами керувалася тодішня влада при прийнятті такого рішення? До цього це призвело?*

### **Управління проектами**

Другий напрям становлення і розвитку проектно-культури в Європі та світі, що веде свій початок з середини ХХ століття, стосується проектно-орієнтованого управління, що являє собою найбільш ефективну методологію здійснення управлінської діяльності, яка отримала назву «управління проектами» або «проектний менеджмент» (англ. project management) [1].

Компанії в залежності від своєї бізнес-стратегії можуть бути орієнтовані на розвиток через проекти або через процеси. Процесне або операційне управління зосереджено на діях та щоденних операціях, які постійно повторюються (такі як виробництво, торгівля, зберігання вантажів або обслуговування споживачів). Філософія проектного управління на сучасному підприємстві полягає в тому, що проект для неї – це спосіб ведення діяльності, спосіб існування у конкурентному середовищі. Вершиною застосування такої філософії є стан, коли вся діяльність підприємства здійснюється в проектній

формі – це стосується не лише діяльності, спрямованої на формування ресурсів або випуск продукції, а й значною мірою – діяльності з внутрішнього розвитку компанії [76]. Характер протікання операційної та проектної діяльності зображений на Рис. 1.3.

Для багатьох організацій проектний метод залишається до цього часу невідомим напрямом у методиці управління. Більшість з них усе ще віддають перевагу застарілим командно-адміністративним методам управління.

Концепція управління проектами вважається порівняно новою. Проте сама практика реалізації проектів, вочевидь, налічує не одну тисячу років. Адже побудова єгипетських пірамід, Великої китайської стіни та багатьох інших звершень в історії людства були не чим іншим, як гігантськими за масштабами управлінськими проектами [113].

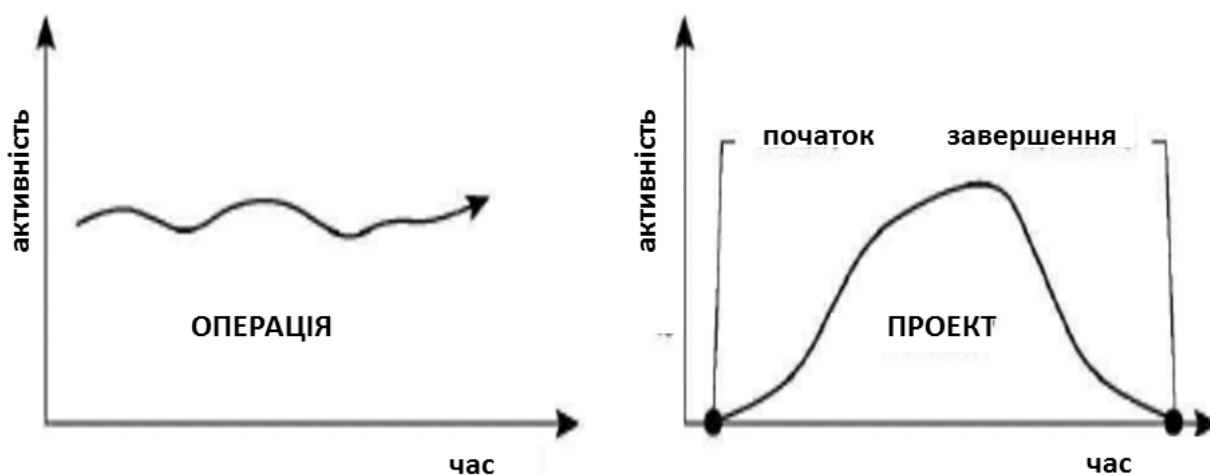


Рис. 1.3. Характер протікання операційної та проектної діяльності [112]

Основоположниками сучасної теорії управління проектами є Г. Гант, А. Файоль і Ф. Тейлор. В 60-х роках минулого століття проектний менеджмент було запроваджено в США спочатку у сфері військово-промислового комплексу, у 70-х роках ця технологія поширилася на галузь ІТ-технологій. У 90-рокі використання підходів управління проектами почало застосовуватися європейськими країнами у бізнесі та державному управлінні, а згодом стає

частиною системи управління організаціями, поряд з управлінням операціями, виробництвом, фінансами та іншими сферами господарської діяльності [76].

На сьогодні в Україні, крім традиційних проектно-орієнтованих сфер, таких як будівництво, архітектура, шоу-бізнес, кіно-і медіа-виробництво, проектне управління широко застосовують підприємства-монополісти: НАК «Нафтогаз України», ВАТ «Укртелеком», ВАТ «Обленерго» та ін. На цих підприємствах використовуються проектно-орієнтовані схеми управління, які мають не вертикальну, а матричну структуру (Рис. 1.4), тобто під кожний проект формується окрема проектна група, до складу якої входять працівники з різних підрозділів, які підпорядковуються керівнику проекту (проектному менеджеру) і є відповідальними за розробку, реалізацію, впровадження та завершення проекту.

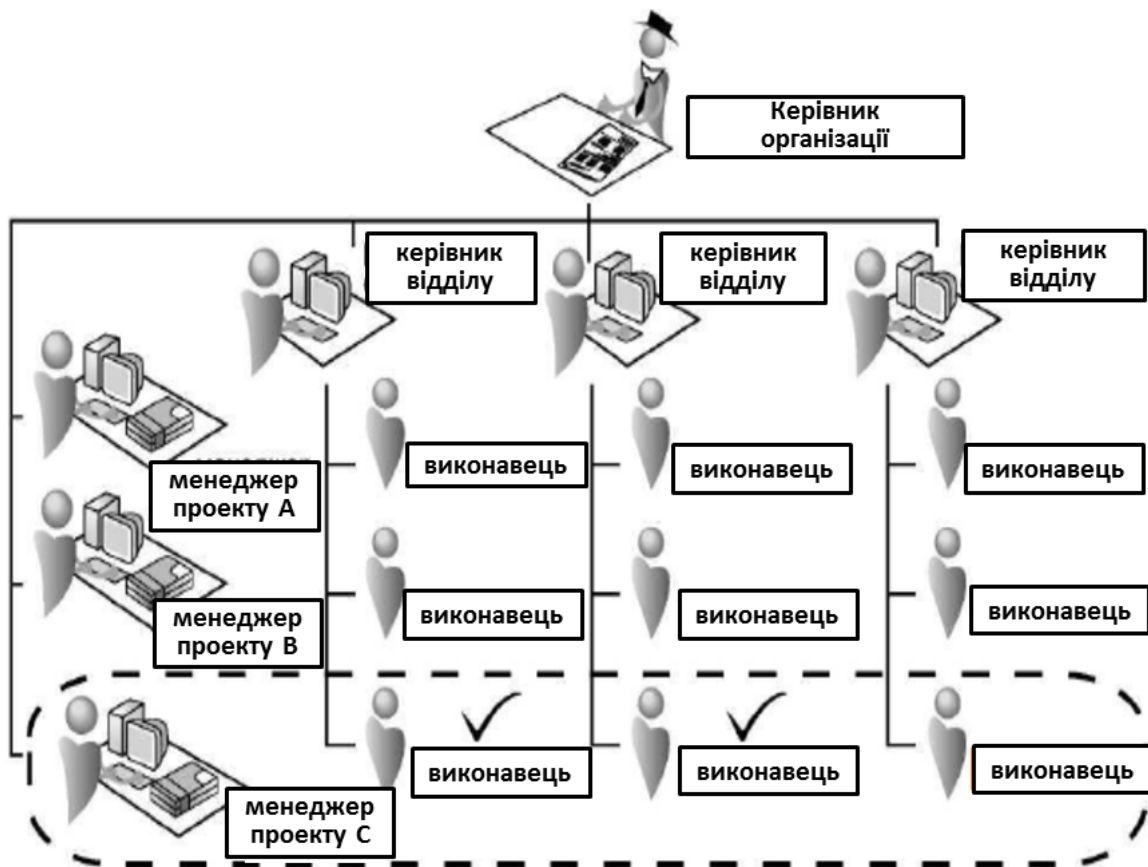


Рис. 1.4. Матрична структура управління проектом [112]

Один працівник може бути одночасно задіяний у виконанні декількох

проектів. Така організація праці дає змогу активізувати наявні інтелектуальні ресурси для досягнення визначеної мети в чітко обумовлені терміни з отриманням відповідного фінансового та матеріально-технічного забезпечення [113].

Зрозуміло, що чим більше проектів буде одночасно виконуватись на підприємстві, тим більш складною буде процедура управління всією сукупністю проектів, особливо якщо вони будуть починатися, виконуватися та завершуватися одночасно. Для управління декількома проектами одночасно застосовують спеціальний інструмент, який має назву «Методика управління «Проектний офіс»».

*Проектний офіс* – це специфічна структура організації, яка забезпечує ефективну реалізацію портфеля (набору) проектів у рамках єдиної комп'ютерної технології і відпрацьованих стандартів управління проектами. Проектний офіс забезпечує формування сучасної культури управління проектами в корпоративній системі управління або проектно-орієнтованій організації [45].

Культура, яка базується на сучасних методах і способах управління проектами та стандартах технології управління проектами, забезпечує низку переваг для компанії, зокрема дає змогу сформувати більш гнучку організаційну структуру управління, децентралізує відповідальність функціональних керівників і забезпечує готовність компанії своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. За даними Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA), використання сучасної методології та інструментарію управління проектами дозволяє заощадити близько 20-30% часу і близько 15-20% коштів, що витрачаються при реалізації проектів [39, с. 12]. Відтак, управління проектами на сьогодні стає одним з найважливіших механізмів ринкової економіки, який у найбільш розвинених країнах використовується практично в усіх галузях. Достатньо широкого розповсюдження отримала ця методологія і у публічній сфері.

*Управління проектами у публічній сфері* – це процес інституціоналізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв’язання публічних проблем [115]. За методологією Міжнародного валютного фонду публічний сектор охоплює сектор державного та місцевого управління та сектор публічних установ, підприємств і організацій, тобто всі аспекти буття та життєдіяльності громадян і громад.

Процес інституціоналізації включає формування структури проекту, розробку стратегії, формалізацію процедур і розробку шаблонів координації, управління та фінансування, визначення компетенцій та формування вмінь.

У публічній сфері розрізняють такі типи проектів: програмні, дослідницькі, проекти технічної допомоги. Окрім цього виділяють проекти під оголошені конкурси та ініціативні проекти, зокрема, проекти розвитку, які спрямовані на чіткі цілі (наприклад, будівництво аеропорту, діджиталізація економіки, реформа охорони здоров’я тощо) й управління інвестиціями та зміну усталених процедур у державному секторі. Для підтримки реалізації масштабних проектів, які потребують великих капіталовкладень, залучають можливості *Європейського банку реконструкції та розвитку* та *Українського банку реконструкції та розвитку*, основою стратегії яких є розвиток як корпоративного бізнесу, так і малого та середнього бізнесу через сприяння в реалізації інвестиційних та інноваційних проектів шляхом середнього та довгострокового кредитування [111]. Крім того, за кошти Європейського Союзу в Україні створений *Державний фонд регіонального розвитку*, який на конкурсній основі здійснює фінансування інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків і відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних стратегіях розвитку регіонів. На сайті фонду розміщено форми інвестиційної програми і проекту регіонального розвитку, а також методичні

рекомендації щодо їх оформлення. Розроблені обласними, міськими, селищними радами проекти завантажуються на сайт і беруть участь у щорічному конкурсі з метою отримання фінансування за рахунок державних коштів. На сайті представлено перелік проектів, що підтримуються фондом упродовж 2015-2020 рр. загальною кількістю 18933 проектів на суму 2,74 млрд грн, з якої частина фінансування покривається за рахунок місцевих бюджетів [49].

В умовах децентралізації влади в Україні з'явилися цікаві ініціативи на місцях на кшталт *Громадського бюджету*. Наприклад, Громадський бюджет Запоріжжя – це програма, запроваджена у 2016 році, завдяки якій мешканці міста можуть впливати на розподіл частини коштів місцевого бюджету та сприяють розвитку міста. За її умовами кожен небайдужий городянин може подати заявку на реалізацію проекту, який вирішить нагальну проблему міста та покращить умови проживання в ньому. Проекти, які отримують підтримку громади в процесі голосування, будуть реалізовані у наступному бюджетному році за кошти місцевого бюджету.

У 2017 році перемогу здобули 33 проекти, які були реалізовані протягом 2018 року. Більша частина з них стосується благоустрою парків та скверів, облаштування прибудинкових територій, встановлення спортмайданчиків тощо.

Отже, будь-який місцевий житель, який має певну ідею щодо покращення ситуації у своєму закладі, дворі, мікрорайоні, місті в цілому, може, зібравши 150 підписів громадян, подати свій проект на конкурс. Проект повинен мати завершений характер, тобто результат, придатний для користування одразу по завершенні проекту, та строк реалізації не більше 12 місяців.

Для того, щоб ваш проект узяв участь у голосуванні, необхідно зареєструватися та заповнити електронну форму проекту на платформі «Громадський бюджет», а також подати документи у паперовій формі до управління внутрішньої політики, преси та інформації Запорізької міської ради [46].



Крім того, у Запоріжжі, починаючи з 2013 року, проходить щорічний конкурс соціальних проектів «Ми – це місто», ініційований одним з найбільш потужних підприємств міста – комбінатом «Запоріжсталь». Зокрема, у 2019 році підприємством-організатором спільно із ПАТ «Запоріжвогнетрив», ПрАТ «Запоріжжкокс» і Запорізьким ливарно-механічним заводом на реалізацію кращих соціальних ідей запорожців було спрямовано 5,7 млн гривень. За час існування конкурсу запорожці подали до участі 1233 проектів, 230 кращих з них було реалізовано [71], у тому числі і представниками Запорізького національного університету.

### Європейські проектні ініціативи

Третім напрямом формування і розповсюдження європейської проектної культури є започаткування і підтримка європейських проектних ініціатив. Так, ще в 1954 р. у Женеві швейцарським філософом Дені де Ружмоном створюється *Європейський культурний фонд* ECF (European Cultural Foundation) – незалежний фонд, що базується в Нідерландах і здійснює свою діяльність по всій Європі протягом майже 60 років. Першим президентом Фонду був один з головних архітекторів європейського економічного співтовариства (пізніше Європейського Союзу) Робер Шуман. ECF підтримує мистецтво і культуру в Європі через реалізацію власних ініціатив і надання грантів. Своєю місією фонд визначає як: «ініціювати і підтримувати форми культурного вираження і взаємодії, які дозволяють людям реалізувати спільне майбутнє у Європі». Основною темою ECF з 2010 по 2012 роки були Наративи Європи – пошук людей і громад, що будують історії та погляди, які формують Європу сьогоденного і завтрашнього дня.

Фонд запусив кілька загальноєвропейських програм великого масштабу, в тому числі «План Європа 2000» (*Plan Europe 2000*); координував освітні програми Європейської комісії *Erasmus* (1987-1995), *Eurydice* (1980-2001) і *Tempus* (1992-1993); започаткував багато проектних ініціатив, таких як East-West Parliamentary Practice Project, Art for Social Change (у співпраці з Фондом



Відкритого суспільства) і ALMOSTREAL. ECF є зареєстрованою благодійною організацією, яка отримує фінансування від BankGiro Loterij і de Lotto завдяки своєму багаторічному партнерству з Prins Bernhard Cultuurfonds [11].

У сучасному світі склалась європейська практика фінансової підтримки демократичних процесів у країнах, що розвиваються і, відповідно, спостерігається розповсюдження європейської культури, європейських цінностей, що відбувається шляхом започаткування і реалізації певних програм, зокрема програм ЄС: *Erasmus+*, *Horizon 2020*, *Креативна Європа*, програма Британської ради «*Активні громадяни*» та багато ін. Практично всі вони використовують у своїй діяльності проектний підхід, що дозволяє з більшою ефективністю здійснювати планування, реалізацію, моніторинг, а також оцінювати результати виконання того чи іншого проекту, який отримав конкурсне фінансування. Упродовж останніх десятиліть міжнародними донорами розроблено процедури та методологічні принципи щодо підготовки проектів та управління ними. Дотримання цих процедур є обов'язковим для всіх, хто подає заявки на здобуття грантів на реалізацію цих проектів.

Їх застосування, а завдяки цьому і використання досвіду попередників, зменшує ризик допущення помилок, які виникають на етапі написання проекту, тим самим підвищуючи шанси на отримання коштів для його реалізації. Як стверджують досвідчені грантрайтери в США та Західній Європі, для досягнення успіху в пошуку фінансової підтримки необхідно: вміти орієнтуватися в процесі подачі заявок на одержання грантів; знаходити придатні фінансові джерела і проводити їх аналіз; за допомогою професійно складеної заявки мати можливість переконати донора в тому, що фінансування потребує саме ваш проект [75].

Залучення все більшої кількості учасників до виконання проектів в рамках європейських програм створює умови для розповсюдження *європейської проектної культури* та цілеспрямованого формування кагорти її носіїв. Подвіжницьку роботу щодо її популяризації здійснює *Національний*

*Erasmus+-офіс в Україні*, який систематично проводить тренінги щодо написання проектних заявок для українських аплікантів, під час яких шляхом обговорення та виконання практичних завдань, роботи в групах учасники опрацьовують розробку матеріалів до розділів аплікаційної форми, створюють робочі пакети, описують цілі, результати, індикатори та методи, будують логіко-структурну матрицю проекту. На конкретних прикладах їх знайомлять із заходами для протидії ризикам, інструментами для забезпечення сталості проекту, надають знання щодо опису його актуальності, методології, оцінки можливостей партнерів, розповсюдження його результатів та ін. [23].

Таким чином, як було показано вище, генеза проектної культури на соціальному рівні має певні змістовні етапи та напрями: від зародження методу проектів і започаткування проектної діяльності в освітній сфері, розробки системи управління проектами у публічній сфері, міжнародній діяльності, до створення інституцій та організації процесу її цілеспрямованого формування.

### 1.3.3. Необхідність формування проектної культури майбутніх фахівців у процесі професійної підготовки

Формування проектної культури на рівні її носія – людини, тісно взаємопов'язано з становленням і розвитком особистості, її підготовкою до конкретної (професійної) діяльності або життєдіяльності в цілому. І в цьому контексті **проектну культуру** слід розглядати на особистісному рівні як систему ціннісних діяльнісно-рольових (знання, вміння, навички, компетентності) та особистісних (властивості, здібності, рівень мислення та самосвідомості) характеристик людини, що формуються і розвиваються, і які забезпечують успішність її проектної діяльності як однієї з основних форм інноваційного перетворення дійсності.

Аналіз зарубіжних та вітчизняних джерел з питань контенту професійної підготовки свідчить, з одного боку, про великий науковий інтерес до цього питання, а з іншого, про певні напрацювання у визначенні та характеристиці складових проектної культури, які необхідно формувати на рівні особистості,

зокрема мова йде про такі:

- технічні навички та компетентності (знання технології, методи конкретної дисципліни, такі як інженерія, інформаційні системи та ін.); навички управління; організаційні навички; навички лідерства та міжособистісної взаємодії [2, 10, 20, 38];
- комунікативні якості [30];
- аналітичні та контекстні знання; навички адміністрування (планування, виконання, контроль/оцінка), вирішення проблем [4];
- інтелектуальні, емоційні та синергетичні навички [26];
- адаптивність/інноваційність/гнучкість; знання з безпеки на робочому місці; знання законодавства; навички управління часом, витратами, ризиками [30].

На думку науковців і педагогів-практиків організація освіти в школі, університетах на засадах проектного підходу, впровадження програм підготовки майбутніх фахівців до проектної діяльності не тільки забезпечує якість освіти, а й створює необхідну основу для подальшої успішної професіоналізації. Результати опитування серед 2,5 мільйонів студентів у Сполучених Штатах Америки показали, що участь студентів у проектно-дослідницькій діяльності робить їх ще більш конкурентоспроможними на ринку праці, вигідно відрізняє серед інших і сприяє отриманню більш високої заробітної платні [3].

Відтак, активними «учасниками» передачі накопиченого досвіду з підготовки та реалізації проектів, інституційними елементами системи формування проектної культури є заклади освіти всіх рівнів. Цей процес реалізується шляхом використання проектного підходу до організації освітнього процесу, впровадження проектного управління навчальним закладом, залучення учасників освітнього процесу до проектної діяльності, впровадження відповідних освітніх програм тощо.

Так, наприклад, Міжнародна рада стандартів навчання, виконання та

інструктажів (IBSTPI) передбачила управління проектами в переліку обов'язкових компетенцій дизайнерів і запровадила нову спеціальність «Менеджер проекту» у галузі навчального дизайну [29], а Асоціація освітніх комунікацій та технологій (АЕСТ) включила управління проектами до стандартів з акредитації освітніх програм у цій галузі [4, с. 3].



**Саморефлексія:** *Як ви плануєте використати отримані після завершення курсу навички з проектної діяльності? Запишіть три варіанти їх практичного застосування у вашому професійному та особистому житті впродовж найближчого року*

#### **1.4. Формування європейської проектної культури в академічному середовищі як важливий інструмент інтеграції України в європейський освітньо-науковий простір (досвід Запорізького національного університету) (В. Меньяло, О. Гура)**

Як було показано у попередньому параграфі, вміння розробляти і реалізовувати проекти є універсальною компетентністю ХХІ століття, необхідною:

- викладачам та науковцям – для виконання освітніх і дослідницьких, зокрема європейських, проектів та застосування методу проектів у навчальному процесі;
- управлінцям та кваліфікованим спеціалістам – для роботи над інноваційними та інвестиційними проектами і запровадження проектно-орієнтованого управління в державному та підприємницькому секторах;
- майбутнім фахівцям – для розвитку загальнопрофесійних компетенцій;
- небайдужим громадянам – для участі у місцевих та регіональних програмах розвитку;
- активним особистостям – для побудови успішних життєвих стратегій.

Усвідомлюючи важливість формування проектної культури в

академічному середовищі, у Запорізькому національному університеті (ЗНУ) було розроблено проект *EUROPROC* («Європейська проектна культура»), спрямований на розвиток навичок та компетентностей, необхідних сучасним фахівцям для імплементації освітніх, наукових та інноваційних проектів, у тому числі у співробітництві з партнерськими організаціями ЄС. Проект отримав грант Європейського Союзу і реалізується в рамках програми *Erasmus+* за напрямом Жана Моне.

*Програма імені Жана Моне* має за мету підвищення рівня знань та поінформованості суспільства в ЄС та поза його межами з питань європейської інтеграції через стимулювання викладання, дослідницької діяльності з європейської інтеграції, зокрема стосунків ЄС з іншими країнами, та міжлюдського й міжкультурного діалогу. У рамках програми Жана Моне Європейський Союз виділяє кошти університетам на започаткування викладання дисциплін, пов'язаних з тематикою європейської інтеграції та розвитку наукової діяльності в зазначеній сфері. Дисципліни загалом стосуються розбудови європейської спільноти, європейського права, європейської економіки, європейської політики, історії європейської інтеграції тощо [23].

Основними завданнями проекту *EUROPROC*, у рамках і за фінансової підтримки якого підготовлено цей навчально-методичний посібник, є:

- 1) формування навичок проектної діяльності у суб'єктів освітньо-наукового процесу;
- 2) створення інноваційного середовища в університеті;
- 3) запровадження елементів проектно-орієнтованого управління закладом вищої освіти;
- 4) популяризація проектної діяльності у виші та регіоні.

**Формування навичок проектної діяльності у суб'єктів освітньо-наукового процесу**

Вирішення першого завдання відбувалось шляхом розробки та

запровадження спеціалізованого курсу «*Основи європейської проектної діяльності*» для здобувачів другого (магістр) та третього (доктор філософії) рівнів вищої освіти, зміст якого викладений у наступних розділах цього навчально-методичного посібника, а також проведення циклу тренінгів з питань написання проектних заявок та управління проектами для наукових, науково-педагогічних працівників та адміністративного персоналу.

### **Створення інноваційного середовища в університеті**

Друге завдання стосувалось створення відповідного *інноваційного середовища* в університеті, що являє собою систему умов, впливів і можливостей для здійснення ефективної проектної діяльності в університеті, яка дозволяє максимально розкрити творчий потенціал членів академічної спільноти через генерацію конструктивних ідей з наступним їх втіленням у практичну професійну та суспільну діяльність.

Виконання поставленого завдання потребувало інституціоналізації та організації проектної діяльності в університеті, що зумовило створення відділу проектної діяльності та розробку і затвердження Концепції проектної діяльності Запорізького національного університету.

*Відділ проектної діяльності* – це структурний підрозділ, який забезпечує концентрацію зусиль факультетів та інших структур ЗНУ, направлених на розробку та практичну реалізацію інноваційних ідей та проектів задля подальшого розвитку освітньої, наукової, інноваційної та міжнародної діяльності в університеті.

Мета *Концепції проектної діяльності* Запорізького національного університету, яка представлена у Додатку 2, полягає у створенні сучасного динамічного дослідницько-інноваційного середовища для успішної реалізації творчого потенціалу ЗНУ; практичного впровадження результатів творчих ідей студентів, аспірантів, докторантів, наукових, педагогічних і науково-педагогічних працівників шляхом розробки проектів; забезпечення їх фінансування за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел і грантової

діяльності; участі у національних та міжнародних конкурсах, проектах і програмах.

Відповідно до зазначеної Концепції, проектна діяльність у Запорізькому національному університеті здійснюється за трьома напрямками: фандрайзинговим, інформаційно-аналітичним та навчально-організаційним.

Фандрайзингова діяльність спрямована на: пошук зовнішніх джерел фінансування для реалізації проектів ЗНУ; сприяння налагодженню прямих контактів між виконавцями проектів та представниками виробничої і соціальної сфер; надання методичних рекомендацій та організаційного супроводу розробки і реалізації проектів та ін.

Інформаційно-аналітична діяльність передбачає інформаційну підтримку проектної діяльності студентів і співробітників ЗНУ, встановлення інформаційного зв'язку з органами державної влади та місцевого самоврядування, підприємствами, організаціями, установами, громадськими об'єднаннями, бізнес-структурами тощо. Цей напрямок роботи передбачає: моніторинг проектів та грантів, формування портфелю проектів, узагальнення і поширення інформації про вітчизняні та міжнародні проекти і програми, популяризація результатів і досягнень університету у сфері проектної діяльності та ін.

Навчально-організаційна діяльність спрямована на впровадження нових технологій, форм і методів навчання, які з одного боку забезпечують підготовку до проектної діяльності, з іншого передбачають використання проектного підходу до організації підготовки. Це зокрема:

- організаційно-методична допомога виконавцям проектів на початковій стадії їх діяльності (формулювання ідеї, розробка опису проекту, формування проектних груп, призначення наукових керівників і консультантів студентських проектних груп);
- залучення науково-педагогічних працівників до роботи в проектних групах, а також у якості наукових керівників (консультантів) проектів;



- введення проектної діяльності в освітні програми як одну з форм підсумкового контролю (написання студентами випускних кваліфікаційних робіт у вигляді проектів);
- проведення навчальних тренінгів та семінарів, курсів підвищення кваліфікації, введення у навчальні плани всіх спеціальностей дисципліни з проектної діяльності;
- підвищення кваліфікації на базі Центру післядипломної освіти для студентів, аспірантів, докторантів, наукових, педагогічних і науково-педагогічних працівників з метою отримання ними навичок із написання та реалізації проектів;
- створення проектних груп на факультетах та кафедрах із розробки та реалізації проектів;
- організація і проведення науково-методичних і практичних семінарів щодо написання проектів;
- активна взаємодія з відповідними структурними підрозділами університету в залежності від видів проектів, що розробляються: відділом міжнародних зв'язків, науково-дослідною частиною, виховним відділом, центром культури, факультетами;
- залучення студентів та аспірантів до участі у (внутрішніх і зовнішніх) конкурсах проектів та ін.;
- впровадження в процес підготовки курсу «Основи європейської проектної діяльності», який розрахований на студентів і аспірантів гуманітарних, природничих і технічних спеціальностей, традиційно не охоплених програмами з розвитку європейських студій. Він включає як теоретичну так і практичну підготовку, знайомить їх із концепцією європейського наукового простору, нормативно-правовою базою забезпечення наукової діяльності у ЄС, забезпечує базовими навичками для участі у програмах академічної мобільності, окреслює наявні можливості співробітництва в межах основних рамкових програм ЄС та



перспективи подальшого розвитку набутих необхідних навичок і компетенцій з проектної культури у сфері майбутньої професійної діяльності. Набуті знання з оформлення ідей, управління проектами, захисту інтелектуальної власності, трансферу технологій відповідно до європейських стандартів суттєво підвищує шанси випускників не лише на регіональному чи національному, але й на міжнародному ринку праці.

Упродовж трьох років реалізації Концепції (2016-2018 рр.) факультетами ЗНУ розроблено і подано до різних організацій-донорів як вітчизняних, так і зарубіжних, понад 200 проектів, близько 20 з яких отримали фінансування на свою реалізацію.

Вагомим внеском у розвиток проектної діяльності вишу є його комунікація із зовнішніми стейкхолдерами, публічне позиціонування ЗНУ як потужного регіонального науково-інноваційного центру, здатного генерувати інновації, виступати з'язуючою ланкою між владою, наукою та бізнесом, брати участь у вирішенні регіональних проблем. Зазначимо декілька ініціатив, реалізованих університетом впродовж останніх років.

Починаючи з 2011 р. традиційним щорічним заходом є *Міжнародний круглий стіл «Інтеграція освіти, науки та бізнесу»*, який збирає в одному колі представників академічного середовища, владних і громадських організацій, представників малого і середнього бізнесу, щоб поділитися своїм баченням актуальних проблем сьогодення, проаналізувати закордонний досвід, представлений іноземними учасниками, та шляхи його імплементації в Україні, а також визначити пріоритетні напрями та перспективи розвитку співпраці освітньо-наукових установ з бізнес-середовищем як у запорізькому регіоні, так і в країні та поза її межами. Результатом проведення таких круглих столів стало створення на базі ЗНУ академічного бізнес-інкубатору «БІ-Запоріжжя», відкриття перших у Запорізькій області курсів для управителів багатоквартирних будинків, залучення науковців ЗНУ до розроблення Стратегії розвитку Запорізької області на 2021-2027 рр. та ін.

Непересічною подією у науковому житті університету є проведення *Регіонального форуму «Наука. Влада. Бізнес»*, мета якого полягала у консолідації спільних зусиль влади, науки, бізнесу та спрямування їх на вирішення регіональних проблем з метою забезпечення ефективного розвитку інноваційного, технологічного, економічного і кадрового потенціалу Запорізької області.

Головна подія форуму – це презентація розробленої учасниками проекту EUROPROC *Програми розвитку Відкритої регіональної платформи науково-виробничого партнерства «ІНКУБ» (Інформація. Інвестиції. Інновації)*, спрямованої на встановлення взаємовигідних ділових контактів між регіональними органами державної влади та місцевого самоврядування, закладами вищої освіти, науковими установами, промисловими підприємствами та організаціями регіону. Зазначену Програму затверджено і підписано під час заходу головою Запорізької обласної ради, головою Запорізької обласної державної адміністрації, мером м. Запоріжжя та ректором ЗНУ.

У запропонованій Програмі, яку представлено у Додатку 3, визначено конкретні шляхи й етапи її реалізації, серед яких:

- створення на базі Запорізького національного університету відкритої регіональної Платформи науково-виробничого партнерства та структурного підрозділу, що забезпечуватиме її адміністрування;
- популяризація Платформи в регіоні та поза його межами;
- використання Платформи для вирішення соціально-економічних проблем регіону;
- сприяння впровадженню в практику місцевого підприємництва управлінських, організаційних та технічних інновацій закладів вищої освіти і наукових установ, розміщених на сайті Платформи, залучення інвесторів до їх фінансування.

Реалізація програми забезпечить:

- створення відкритого регіонального інноваційного середовища;
- розбудову ефективних механізмів й інструментів координації та взаємовигідного співробітництва між владою, наукою та бізнесом;
- активізацію інвестиційних процесів у регіоні;
- формування регіонального банку інноваційних проектів;
- підвищення ефективності наукового потенціалу регіону та його концентрацію на пріоритетних напрямках науково-інноваційного розвитку, спрямованих на вирішення регіональних проблем;
- формування проектної культури в регіоні;
- підвищення якості дослідницько-інноваційної та практичної підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти;
- забезпечення додаткових можливостей для працевлаштування випускників закладів вищої освіти;
- активізацію соціального партнерства в регіоні;
- покращення соціально-економічних показників Запорізької області.

*Відкрита регіональна Платформа науково-виробничого партнерства* – це електронний ресурс, розроблений авторами Програми спільно з аспірантами [47] і призначений забезпечувати комунікацію користувачів платформи залежно від їх ролі:

*замовник* – той, хто формулює перелік проблем, які потребують вирішення;

*інвестор* – той, хто готовий інвестувати або у запропонований проект або у вирішення конкретної проблеми;

*проектант* – розробник інноваційної ідеї;

*виконавець* – той, хто готовий запропонувати свої послуги або у якості реалізатора проекту або одного із учасників його розробки (Рис. 1.5).

Найактивнішими користувачами Платформи є студенти та аспіранти, якими запропоновано цілу низку проектів, які чекають на своїх інвесторів, зокрема:

- Еко-проект «Оазис».
- Виробництво домашнього сиру.
- Школа проектного менеджменту.
- Абетка енергозбереження.
- Надання іпотерапевтичних послуг дітям з особливими фізичними потребами та військовослужбовцям та ін. (Рис. 1.6).

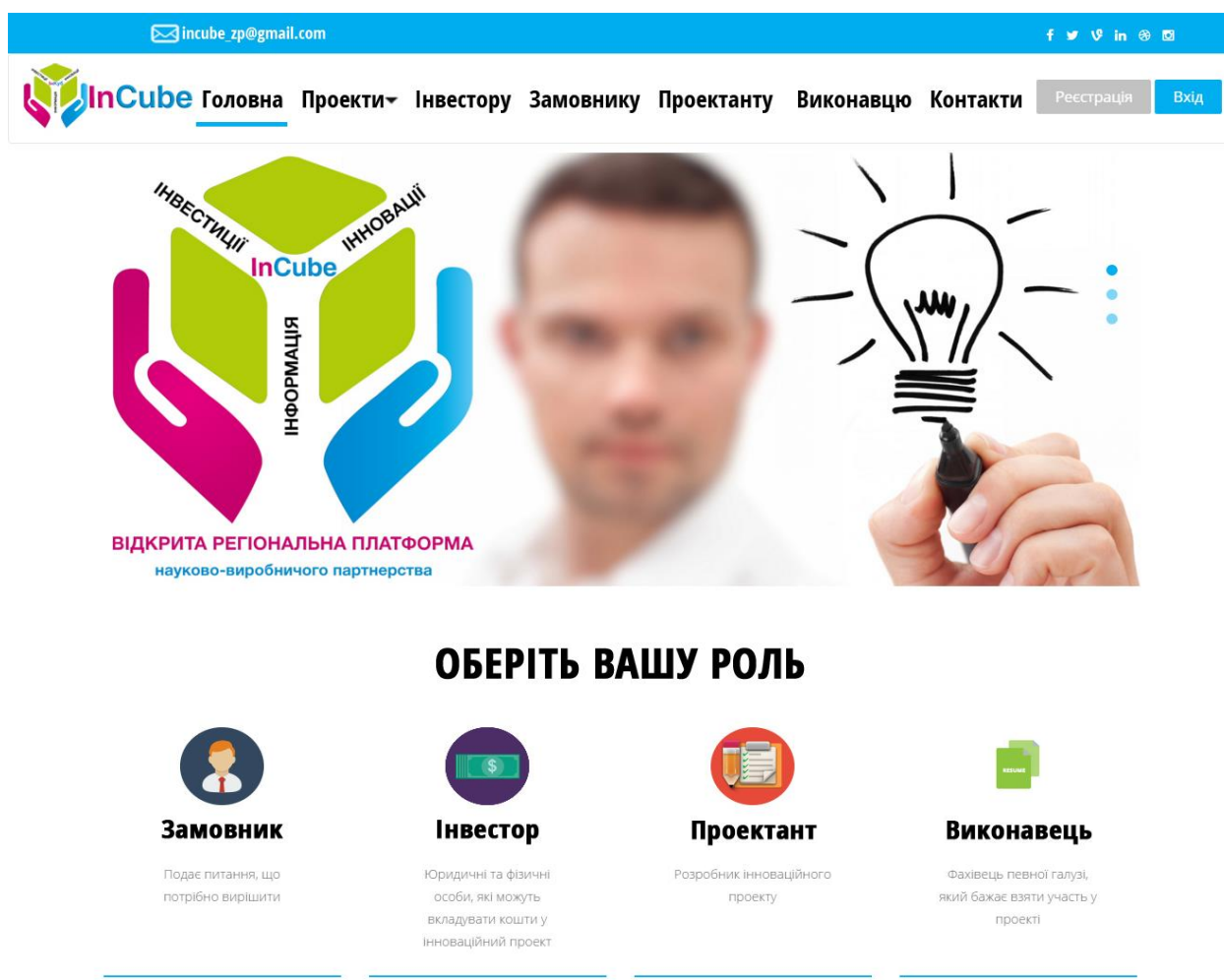


Рис. 1.5. Головна сторінка електронної Платформи «InCube»

Розробка проектів здобувачами вищої освіти відбувається у рамках спеціально організованих у ЗНУ конкурсів проектів, спрямованих на вирішення актуальних проблем регіону у різних сферах. Зокрема, метою *міського конкурсу*

«Дубовка. Презавантаження», проведеного спільно з районною адміністрацією Запорізької міської ради м. Запоріжжя та Запорізькою міською молодіжною радою, була розробка оригінальної проектної ідеї для впровадження на території парку «Дубовий Гай» в період його реконструкції. Положення про конкурс представлено у Додатку 4.

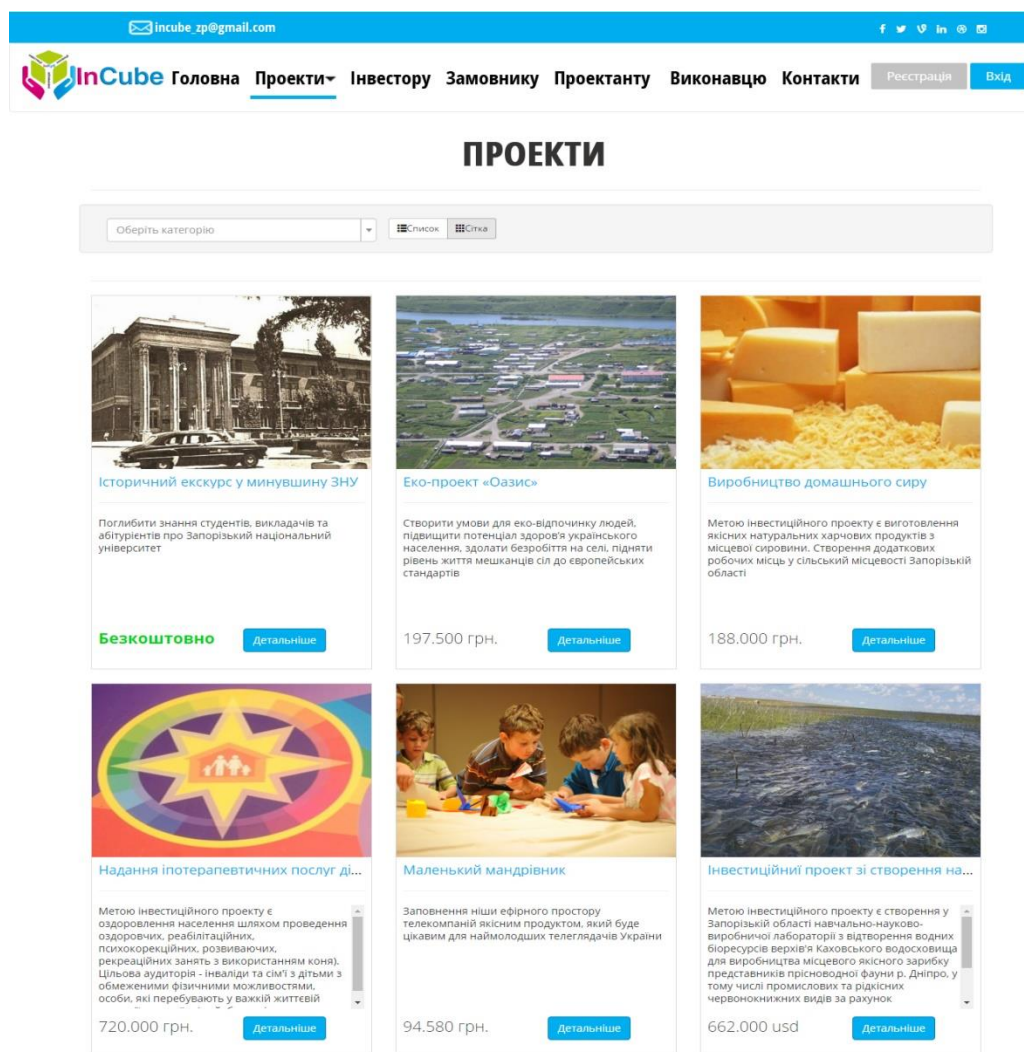


Рис. 1.6. Сторінка електронної Платформи «InCube» з представленими на ній проектами, розробленими студентами та аспірантами ЗНУ

Спільно з громадською організацією «Запорізький вектор» і благодійним фондом «Фонд добрих справ» організовано конкурс молодіжних проектів «Запорізький вектор студентських ініціатив», положення про проведення

якого наведено у Додатку 5. Конкурс проводився для студентів та аспірантів за такими напрямками:

- туристична привабливість м. Запоріжжя та Запорізької області;
- культурно-розважальна інфраструктура м. Запоріжжя та Запорізької області;
- покращення екологічної ситуації та підвищення стандартів якості життя мешканців м. Запоріжжя;
- соціалізація дорослих і дітей з обмеженими фізичними можливостями;
- пропозиції (проекти, ідеї) щодо встановлення пам'ятників у м. Запоріжжя (на заміну тих, що були демонтовані у результаті декомунізації);
- розробка ідеї та зразка (ескізу, 3D-моделі, міні-копії у матеріалі) пам'ятника (скульптурної композиції) волонтерам.

За підтримки депутатського корпусу Запорізької міської ради проведено конкурс молодіжних проектів *«Епіцентр студентських ініціатив»*. (Положення про проведення конкурсу наведено у Додатку 6). На Конкурс приймалися проекти, спрямовані на сталий розвиток міста й області за напрямками: промисловість, економіка та підприємництво, сільське господарство; освіта, наука, культура; охорона здоров'я; спорт, туризм; житлово-комунальне господарство; раціональне природокористування; соціальні послуги; молодіжна політика, патріотизм, волонтерство; громадянська позиція. Завдяки своїй популярності серед університетської молоді цей Конкурс уже став традиційним і проводиться щорічно.

Набутий досвід дозволив університету організувати і провести на базі ЗНУ *Всеукраїнський фестиваль молодіжних муніципальних проектів*, співорганізаторами якого виступили посольство США в Україні, ГО «Український центр соціального проектування», ГО «Союз соціальних технологів України», ГО «Запорізький вектор». У заході взяли участь понад 30 команд молодіжних лідерів з усієї України, серед яких були представники молодіжних муніципальних проектних команд, громадських організацій,



молодіжних рад, органів студентського та учнівського самоврядування, аспіранти та молоді викладачі з різних куточків України.

Основна мета таких заходів – об'єднати молодих ініціативних людей та спрямувати їхню творчу енергію на вирішення актуальних соціально-економічних проблем, а також створити потужний проектний рух та сприятливу атмосферу для народження і впровадження креативних ідей молоді, надати їй досвід грантової та фандрайзингової діяльності, використовуючи принцип «навчання через дію».

### **Запровадження елементів проектно-орієнтованого управління закладом вищої освіти**

Третє завдання, яке ми перед собою ставили, стосується застосування елементів проектного управління закладом освіти і є прикладом імплементації європейського досвіду, отриманого під час стажування учасниці проекту EUROPROC В. Меньяло в університеті ім. Т. Гарика Масарика (м. Брно, Чеська Республіка) за міжнародною програмою «Прогресивне управління університетом» (2018 р.) Зокрема, у цьому закладі широко застосовується практика надання внутрішньоуніверситетських грантів на реалізацію освітніх, соціальних, інфраструктурних проектів, спрямованих на всебічний розвиток вишу, що здійснюється за рахунок видатків розвитку, які передбачені в бюджеті університету (5% від загального обсягу державного фінансування і 5% від обсягу власних надходжень), що дозволяє ефективно проводити та стимулювати модернізаційні процесі у виші, при цьому найоптимальнішим чином витрачаючи матеріальні, часові і фінансові ресурси.

З метою посилення інтересу академічної спільноти ЗНУ до проектної діяльності (особливо тих, хто раніше не брав участі у проектах) і надання реальної можливості спробувати себе у цій сфері з набуттям відповідних компетентностей, а також переслідуючи цілі подальшого поступального руху Запорізького національного університету, забезпечуючи при цьому раціональне витрачання коштів, ректоратом було оголошено *внутрішньоуніверситетський*

конкурс проектів з вдосконалення іміджевої політики факультетів. Участь у конкурсі брали змішані факультетські команди, до складу яких входили викладачі, студенти, аспіранти та співробітники вишу. Форму проектної заявки було максимально наближено до аплікаційної форми європейського проекту, а з метою її якісного заповнення тренерами проекту EUROPROC проведено низку тематичних тренінгів для проектних команд. За результатами розроблених і реалізованих проектів в університеті створено: Центр кар'єрного розвитку, STEM лабораторію, туристичне студентське бюро, асоціацію успішних випускників, високодекоративну інсталяцію для фотосесій тощо. Педагогічний ефект цієї ініціативи полягає у приверненні уваги академічної спільноти до проектної діяльності, формуванні проектних компетентностей учасників проектних груп шляхом безпосереднього їх залучення до підготовки і виконання проектів, підвищенні їх мотивації до здійснення цього виду діяльності, який дає незабутнє відчуття успіху та бажання його закріпити, шукаючи нові проекти у майбутньому. Також такі заходи сприяють покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, оскільки укріплюють його корпоративних дух, долучаючи всіх бажаючих до безпосереднього вирішення проблем університету та його покращення.

### **Популяризація проектної діяльності у виші та регіоні**

З метою популяризації проектної діяльності, що було нашим четвертим завданням, в університеті за грантової підтримки проекту EUROPROC відкрито *Залу європейських студій*, де відбуваються основні заходи за проектами, проходять тренінги, презентації, зустрічі, он-лайн конференції із зарубіжними партнерами тощо. Крім того, запроваджено щорічне проведення *Дня європейських проектів у ЗНУ* із залученням представників міжнародних організацій, засобів масової інформації, науковців інших закладів вищої освіти. Під час цього заходу проходять презентації всіх міжнародних проектів, що реалізуються в університеті, із демонстрацією здобутих результатів і можливостей, що відкриваються перед їх учасниками. У другій частині заходу



виконавці проектів проводять тренінги щодо особливостей підготовки проектних заявок для новачків та майстер-класи з питань управління проектами для тих науковців, що отримали свій перший грант. Також добре зарекомендовала себе практика проведення *відкритих зустрічей* з тими науково-педагогічними працівниками, аспірантами та докторантами, які щойно повернулись із закордонних стажувань. Під час таких виступів вони діляться своїми враженнями, знайомлять присутніх із стратегіями розвитку західних університетів та пропонують шляхи їх імплементації у вітчизняну освіту.

Як найбільший і найпотужніший заклад вищої освіти у регіоні, Запорізький національний університет вбачає свою місію у тому, щоб ділитися накопиченим досвідом, у тому числі і з проблем організації проектної діяльності, з іншими закладами вищої освіти, що розташовані у регіоні, а також сприяти обміну кращими практиками між вишами та виробляти спільну позицію стосовно актуальних питань розвитку науки та освіти в Україні. Прикладом таких заходів є проведені командою EUROPROC *Регіональні круглі столи «Розвиток науково-інноваційної діяльності у вищих навчальних закладах»* та *«Європейська проектна культура в Україні: стан та перспективи»*, до участі у яких були запрошені проректори, керівники структурних підрозділів та науковці закладів вищої освіти Запорізької області.

Крім того, інформація про всі заходи, що відбуваються в університеті щодо розвитку проектної діяльності та перебігу виконання поточних проектів, висвітлюється на сайті ЗНУ, газеті «Запорізький університет», регіональних та українських ЗМІ.

Отже, реалізація проекту EUROPROC у Запорізькому національному університеті дозволила поширити філософію європейської проектної діяльності в університеті та регіоні, розвинути інноваційне середовище закладу, сформувані основи проектної культури у представників академічної спільноти, сприяти розробці і реалізації різноманітних проектів, спрямованих на вирішення актуальних проблем вишу та регіону, активізувати міжнародне

співробітництво ЗНУ в освітній та науковій сферах, запровадити проектно-орієнтоване управління університетом.



**Дискусія:**

*Які із розглянутих заходів ви вважаєте найбільш (найменш) ефективними з точки зору формування проектно-культури в академічному середовищі? Чому? Які форми, методи, заходи запропонували б ви?*



**Індивідуальне завдання до Розділу 1:**

*Написати есе на тему «Я і європейський освітньо-науковий простір»*



**Тести для самоконтролю до Розділу 1**

	Питання	Варіанти відповідей	
1.1	Хто є автором вислову: «Європи ніколи не було, — Європу ще потрібно створити»?	а)	Вінстон Черчилль
		б)	Жан Моне
		в)	Робер Шуман
1.2	Головні пріоритети Лісабонської стратегії:	а)	освіта, наука, культура
		б)	політика, економіка, суспільство
		в)	дослідження, освіта, інновації
1.3	Основне завдання Лісабонської стратегії:	а)	створення ЄС
		б)	створення ЕНЕА
		в)	створення ERA
1.4	Побудова Європейського простору вищої освіти є завданням:	а)	Лісабонської стратегії
		б)	Болонської декларації
		в)	Паризького комюніке
1.5	У якому році Україна приєдналася до Болонського процесу?	а)	1999
		б)	2005
		в)	2010
1.6	Скільки кваліфікаційних рівнів передбачає Національна рамка кваліфікацій?	а)	9
		б)	10
		в)	11

1.7	На якому рівні вищої освіти здійснюється підготовка докторів філософії?	а)	на першому
		б)	на другому
		в)	на третьому
1.8	Облік навчальної діяльності здобувачів вищої освіти здійснюється у:	а)	годинах
		б)	кредитах
		в)	балах
1.9	Визнання одним закладом вищої освіти кваліфікації, диплома, кредитів ECTS, отриманих в іншому закладі вищої освіти. Це:	а)	академічне визнання
		б)	професійне визнання
		в)	наукове визнання
1.10	Система забезпечення якості вищої освіти передбачає:	а)	однорівневу структуру
		б)	дворівневу структур
		в)	трирівневу структуру
1.11	Ким не може оцінюватися Система внутрішнього забезпечення якості закладу вищої освіти	а)	МОН
		б)	НАЗЯВО
		в)	іноземними акредитованими установами
1.12	Національна рада України з питань розвитку науки і технологій:	а)	центральний орган виконавчої влади
		б)	головний розпорядник бюджетних коштів, передбачених на науку і технології
		в)	консультативно-дорадчий орган при КМУ
1.13	Що надало право Україні стати асоційованим членом Європейського дослідницького простору?	а)	підписання Угоди про асоціацію з ЄС
		б)	підписання Угоди про участь у Рамковій програмі ЄС з досліджень та інновацій <i>Horizon 2020</i>
		в)	підписання Угоди про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі
1.14	Продуктивна діяльність, спрямована відповідно до певного алгоритму (прогнозування, планування, конструювання, виконання і оцінка) на перетворення у встановлені терміни, відповідними засобами і ресурсами певної системи з метою отримання означеного результату	а)	управлінська діяльність
		б)	організаційна діяльність
		в)	проектна діяльність
1.15	Автор принципу «навчання через дію»:	а)	Е. Коллінс
		б)	Д. Снезден
		в)	Д. Дьюї
1.16	Швейцарський філософ Дені де Ружмон заснував у 1954 році:	а)	Європейський культурний фонд
		б)	Європейський банк реконструкції та розвитку
		в)	Програму Жана Моне

1.17	Які проекти фінансує Держаний фонд регіонального розвитку?	а)	проекти середнього і малого бізнесу
		б)	проекти обласних, міських, селищних рад
		в)	проекти пересічних громадян
1.18	Проектний менеджмент – це:	а)	управління проектами
		б)	розробка проектів
		в)	реалізація проектів
1.19	Проектно-орієнтована схема управління підприємством має:	а)	вертикальну структуру
		б)	горизонтальну структуру
		в)	матричну структуру
1.20	Програма імені Жана Моне	а)	програма підготовки до проектної діяльності Колумбійського університету
		б)	одна з освітніх програм Європейського Союзу, яка має за мету підвищення рівня знань та поінформованості суспільства в ЄС та поза його межами з питань європейської інтеграції
		в)	одна з програм Європейської асоціації художників, спрямована на підтримку талановитої молоді

## РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1. Проект як діяльність. Генерація та оцінка проектних ідей (В. Меньяйло)

#### 2.1.1. Поняття про проектну діяльність

*Діяльність* – це специфічна людська форма відношення до навколишнього світу, зміст якої полягає у цілеспрямованій зміні й перетворенні оточуючого середовища в інтересах людей. Структура діяльності містить у собі наступні складові: ціль, засоби, мотив, процес, результат.



#### **Дискусія в групах:**

*У чому, на вашу думку, полягає сутність проектної діяльності? Чим вона відрізняється від інших видів діяльності? Визначте 5 ознак проектної діяльності. Порівняйте з результатами інших груп. Дійдіть згоди між групами і складіть єдиний перелік*

Як було показано у Розділі 1, у загальному випадку діяльність будь-якої організації може бути визначена або як функціональна, або як проектна (можливі їхні комбінації). Функціональна (операційна) або поточна діяльність сама по собі не має ні початкової, ні кінцевої дати на шкалі часу. Наприклад, серійний випуск продукції не має заздалегідь визначеного кінця в часі і залежить лише від наявності й величини попиту. Коли попит зникає, виробничий цикл закінчується. Такі види діяльності у чистому вигляді не є проектами.

Особливості проектної діяльності полягають в тому, що проект завжди є однократною, а не циклічною діяльністю; спрямований на досягнення конкретної мети, є обмеженим у часі, тобто має чітку дату початку і закінчення, а його результат (продукт або послуга) обов'язково буде унікальним.

Усі ми постійно реалізуємо проекти у своєму повсякденному житті. От прості приклади: написання дипломної роботи, підготовка до ювілею, ремонт у

квартирі тощо. Ці види діяльності мають між собою цілий ряд спільних ознак, що характеризують їх як проекти. Для цього достатньо уявити їх у формі логічної конструкції, давши відповіді на наступні питання:

- Що я прагну або чого я мушу досягти?
- Яким чином я маю вирішити свою проблему?
- Що я мушу зробити, щоб цього досягти?
- Які ресурси будуть мені потрібні, щоб цього досягти?
- Скільки часу мені потрібно для досягнення поставленої мети?

Якщо спосіб дій має відповіді на всі поставлені запитання, можна сміливо стверджувати, що ми маємо справу з проектом. Таким чином, кожна, навіть дуже проста життєва справа, може бути представлена у формі проекту. Якщо ми до вирішення більшості своїх життєвих завдань будемо підходити власне у такий спосіб, можемо стверджувати, що ми керуємось так званою «філософією проекту» [17, с. 45].



**Саморефлексія:** *Згадайте останній проект, який ви реалізували. Чому ви вважаєте що це проект? Чи досягли ви попередньо запланованої мети? Які труднощі у вас виникали? Якого нового досвіду ви набули?*

Відомий **закон Лермана** стверджує: «Будь-яку технічну проблему можна вирішити, маючи достатньо часу й грошей», а висновок Лермана уточнює: «Вам ніколи не буде вистачати або часу, або грошей». Саме для подолання сформульованої у висновку Лермана проблеми й була розроблена методика керування діяльністю на основі проекту.

Якщо спитати у досвідченого менеджера, як він розуміє своє головне завдання у виконанні проекту, то він відповість: «Забезпечити виконання робіт у визначений термін у рамках виділених ресурсів відповідно до технічного завдання». Саме ці три аспекти: *час, ресурси та якість* робіт перебувають під постійною увагою керівника проекту і мають назву основних параметрів

проекту (Рис. 2.1) [4].

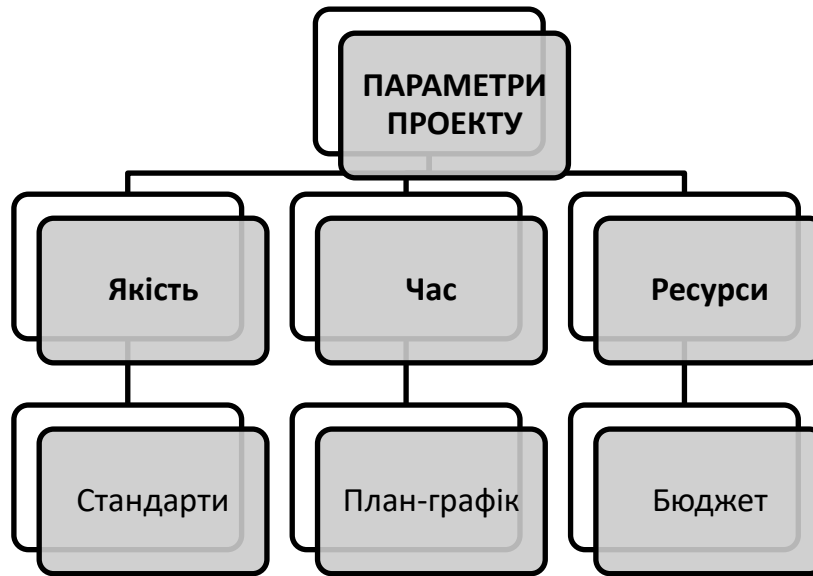


Рис. 2.1. Параметри проекту [4]

Їх також можна назвати основними обмеженнями, що накладаються на проект. Три основні обмеження проекту часто суперечать один одному. Зміна змісту зазвичай приводить до зміни термінів (часу) і вартості проекту. Стислі терміни (час) можуть викликати збільшення вартості й зменшення якості. Невеликий бюджет (вартість) може викликати збільшення термінів (часу) і падіння якості [23].

Отже, **проект** (від лат. *projectus* – кинутий уперед; те, що виступає, видається вперед, що стирчить) – це спеціальна діяльність (унікальна послідовність дій), яка має визначений початок і кінець у часі, спрямована на одержання заздалегідь визначеного результату (досягнення певної мети), створення певного, унікального продукту або послуги, що припускає цілеспрямоване поліпшення ситуації при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, а також вимогам до якості й припустимому рівню ризику [21].

Таким чином, основні ознаки проекту полягають у тому, що він:

- має кінцеву мету й певний кінцевий результат, який може бути оцінений;



- складається з виконання послідовності взаємозалежних робіт/дій;
- має визначені часові рамки, тобто дату початку й закінчення;
- використовує обмежену кількість ресурсів: фінансових, інформаційних, інфраструктурних, людських;
- є унікальним у своєму роді.

Іншими словами, саме ці п'ять характеристик відрізняють проекти від інших видів діяльності. Таким чином, **проект** – це комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення унікальних поставлених цілей, для виконання яких виділяються відповідні ресурси й установлюються певні терміни [23].



**Дебати:**

*Визначте, які із зазначених видів діяльності, представлених у Табл. 2.1, належать до проектної? Дебати проводяться між командами, сформованими з учасників, які дотримуються різних точок зору на певний вид діяльності*

Таблиця 2.1

Перелік видів діяльності

№	Види діяльності	+/-
1.	Організація весілля	
2.	Ведення бухгалтерського обліку на підприємстві	
3.	Будова моста через ріку	
4.	Вивчення впливу забруднення повітря на емоційний стан людини	
5.	Ремонт у квартирі	
6.	Конвеєрне виробництво продукції	
7.	Програма космічних досліджень	
8.	Навчання в університеті	
9.	Реалізація Гранту Президента України для молодих учених	

### 2.1.2. Типи проектів

Залежно від поставлених завдань виділяють наступні типи проектів [24, с. 16–17]:

- *інформаційний проект* – проект, метою якого є збір, аналіз і узагальнення інформації з будь-якої актуальної тематики;
- *дослідницький проект* – це наукове дослідження, що включає в себе обґрунтування актуальності обраної теми, визначення завдань дослідження, висунення гіпотези з наступною її перевіркою. Обов'язковою складовою такого проекту є використання методів дослідження: лабораторний експеримент, моделювання, соціологічне опитування та ін.;
- *практико-орієнтований проект* – проект, що має на виході конкретний продукт або практичне втілення певної ідеї, які спрямовані на розв'язок поставленої проблеми;
- *творчий проект* – проект створення творчого продукту, який дозволить вирішити поставлену проблему;
- *соціальний проект* – проект, спрямований на розв'язок конкретної соціально значущої проблеми для певної цільової групи людей;
- *технологічний проект* – проект виготовлення нового, конкурентоспроможного товару (послуги), що відповідає потребам користувача і користується попитом у покупця;
- *бізнес-проект* – це конкретний захід, у який вкладаються кошти з метою одержання прибутку й/або приросту капіталу.



#### **Робота**

**в групах:**

*Визначте типи проектів за їх назвами із серії запропонованих у Табл. 2.2*

Таблиця 2.2

Перелік назв проектів

№	Назви проектів	Тип
1.	Адаптивний потенціал зернових та бобових культур та його корекція нанорозмірними елементами мінерального живлення	
2.	Ательє-салон побутових послуг «Статус&Мод»	
3.	Вишита картина «Дари осені»	
4.	Генераторні установки: дизельна електростанція	
5.	Екологічний спосіб життя об'єднує громади	
6.	Комп'ютерна грамотність для людей старшого віку	
7.	Майстерня з виготовлення ключів «МастерОК»	
8.	Нове покоління бензинових двигунів PureTech	
9.	Нові гетероциклічні катіонні поверхнево-активні речовини з антисептичною та антибактеріальною активністю.	
10.	Фестиваль-конкурс дитячо-юнацької творчості «Козацький шлях. UA»	

Вище ми розглянули проект як форму діяльності. У той же час будь-який проект можна представити у вигляді документа. Обидва ці підходи тісно взаємопов'язані між собою, оскільки проект як документ формалізує всі наші кроки щодо реалізації цього виду діяльності. Вони стають зрозумілі не лише нам, але й будь-якій людині як такі, що повністю описані, зафіксовані і при необхідності пояснені.

Зазвичай ми пишемо проекти лише тоді, коли вони потрібні для подання заявки на грантовий конкурс, хоча це може стати досить ефективним інструментом керування будь-якою діяльністю. Надалі ми будемо розглядати проект як документ. Але, кожного разу, перш ніж почати використовувати

будь-який інструмент, необхідно навчитися ним користуватися, що ми й зробимо, навчившись писати проектні заявки.



**Самоаналіз:** *Перевірте власний рівень підготовки до проектної діяльності, відповівши на питання анкети, представленої у Табл.2.3*

Таблиця 2.3

Анкета «Чи готовий (а) я до проектної діяльності»

№	Питання	Варіанти відповідей	
1	Я вмію формулювати проблему на підставі аналізу ситуації та встановлювати причинно-наслідкові зв'язки	а)	так
		б)	ні
		в)	не впевнений (а)
2	Я знаю, де брати ідеї для моїх проектів	а)	так
		б)	ні
		в)	не впевнений (а)
3	Я можу чітко сформулювати мету проекту	а)	так
		б)	ні
		в)	не впевнений (а)
4	Я вмію визначати завдання проекту та не плутаю їх з методами і заходами	а)	так
		б)	ні
		в)	не впевнений (а)
5	Я знаю, як планувати етапи проекту, розподіляти ресурси та виконавців	а)	так
		б)	ні
		в)	не впевнений (а)
6	Я розумію, що таке кількісні та якісні результати проекту	а)	так
		б)	ні
		в)	не впевнений (а)
7	Я вмію визначати показники та інструменти оцінки результатів	а)	так
		б)	ні
		в)	не впевнений (а)
8	Я можу зробити якісну презентацію проекту	а)	так
		б)	ні
		в)	не впевнений (а)
9	Я вмію працювати у команді	а)	так
		б)	ні
		в)	не впевнений (а)
10	Я можу проводити аналіз результатів проекту	а)	так
		б)	ні
		в)	не впевнений (а)

### 2.1.3. Етапи проектної діяльності

У процесі розробки та реалізації кожний проект проходить ряд послідовних етапів від ініціації до повного завершення, який отримав назву життєвого циклу проекту (проектного циклу). Отже, *життєвий цикл* – це період часу від зародження ідеї проекту до його завершення, який можна розділити на відповідні фази або етапи. Не зважаючи на відмінності в предметній області та змісті, усі проекти мають типову структуру життєвого циклу, яка складається з таких елементів:

- I етап (початковий) – ініціація проекту;
- II етап (розробки) – планування проекту;
- III етап (реалізації) – поетапне виконання проекту;
- IV етап (завершальний) – завершення та вихід з проекту.

Більшість життєвих циклів проектів характеризуються тим, що рівень витрат і чисельність задіяного у його виконанні персоналу (рівень зусиль)  $C$  змінюються з часом  $T$  виконання проекту (Рис.2.2).

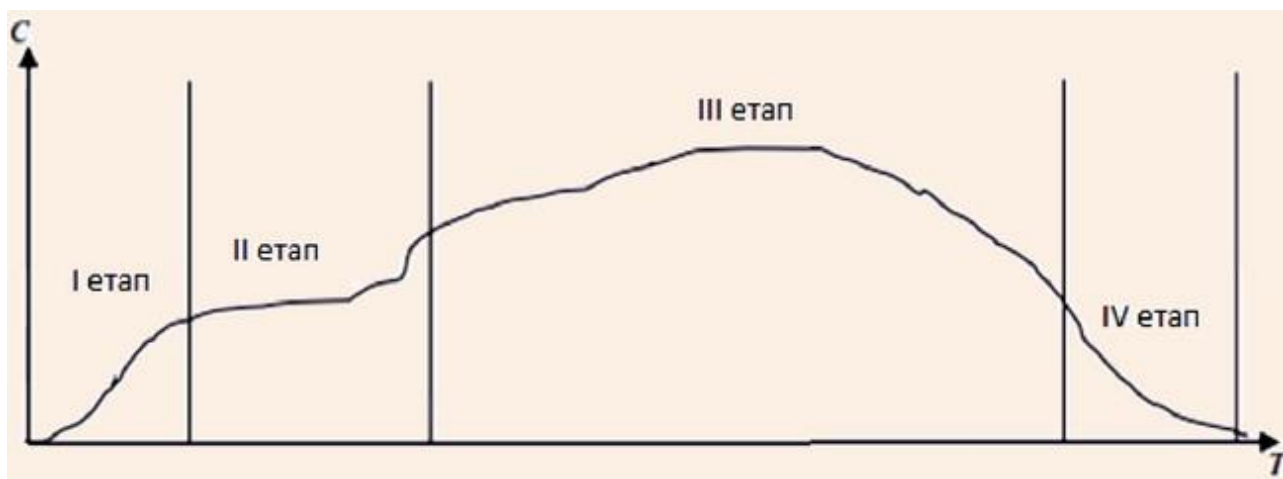


Рис. 2.2. Життєвий цикл проекту

Розглянемо ці етапи більш детально.

#### *I етап*

- *Виникнення ідеї й аналіз ситуації.* При ініціації проекту потрібно

провести ретельний аналіз ситуації з метою визначення ключової проблеми, на вирішення якої і буде спрямований проект. Ідея проекту повинна бути реальною, тому уже на стадії розробки треба чітко визначитися з можливостями і ресурсами, необхідними для її реалізації.

- *Постановка мети проекту.* Мета проекту завжди відбиває довгостроковий очікуваний результат. Формулювання мети проекту повинно бути ясным і реалістичним. Чітко сформульована ціль має дати відповідь на питання: чого ви прагнете одержати у підсумку? Ціль повинна бути досяжна й вимірنا. Для її формулювання часто використовуються іменники у називному відмінку: розвиток, поліпшення, підтримка, допомога і т. і.
- *Визначення завдань.* На основі поставленої мети визначаються завдання проекту, які також повинні бути конкретні і такі, що піддаються виміру. Тут доречними є дієслівні форми: створити, змінити, поліпшити. Вони визначають ваші дії. Будьте реалістами, не ставте перед собою завдань, яких не зможете розв'язати. Пам'ятайте, що їх обов'язково потрібно буде виконати.
- *Термін і обсяг робіт.* На цьому етапі формування проекту важливо визначити строки й обсяг запланованих робіт.

### ***II етап***

*Планування робіт і залучення засобів.* На другому етапі формується план-графік діяльності за проектом із чіткими строками початку й завершення робіт. При цьому можуть бути виділені кілька циклів, зокрема: підготовчий, основний, заключний.

Кожний цикл повинен мати чіткий перелік заходів зі строками проведення, виконавцями й передбачуваним бюджетом. Тут дуже важливо визначити логічну й оптимальну послідовність усіх запланованих заходів. Кожна наступна дія повинна підсилювати й зміцнювати ефект попередніх. При складанні плану-графіка важливо деталізувати всі процеси й дії із зазначенням

строків, відповідальних осіб і необхідного обсягу фінансування (тобто чітко розписати, хто, що і коли робить). Кожний пункт плану повинен мати ресурсне й фінансове забезпечення.

### **III етап**

*Запуск і здійснення, контроль за реалізацією.* Головна умова ефективної реалізації проекту – успіх перших двох етапів. Запуск проекту і контроль над його виконанням – це є взаємозалежні дії. Основні моменти, на які необхідно звернути увагу на цьому етапі:

- персональна відповідальність керівника проекту, його гнучкість, принциповість, організаторський талант;
- розподіл обов'язків у відповідності зі статусом і кваліфікацією виконавців у команді;
- паралельна робота й виконання посадових обов'язків учасників проекту у колективі;
- організація ефективного зворотнього зв'язку з партнерськими організаціями, що є виконавцями в корпоративному проекті;
- фактори ризику, які можуть позначитися на запуску проекту, наприклад, несвоєчасне фінансування, що не залежить від керівника проекту. Про це слід подумати заздалегідь і передбачити на початку проекту ті заходи, які не потребують фінансування.

### **IV етап**

*Завершення й аналіз ефективності.* Останній етап містить у собі наступні процеси: аналіз виконаних робіт і складання відповідних звітів (інформаційного, фінансового) у визначені терміни та демонстрація результатів проекту зацікавленим структурам.

Ефективність проекту залежить від двох складових:

- якісна робота на всіх чотирьох етапах, реалістичні завдання, правильно підібрані форми й методи роботи;
- людський фактор (кваліфікована команда, досвідчений керівник).



#### 2.1.4. Ініціювання та відбір проектних ідей

Кожний проект починається з ідеї. Мета проектанта полягає у просуванні своєї ідеї та перетворенні її на діючий проект. Яким же чином ідея може стати успішним проектом, а головне, звідки беруться ідеї? Для цього, насамперед, потрібне джерело ідей, а також вміння їх відбирати і «відсіювати».

Джерелами виникнення ідей можуть слугувати: бачення проектанта, сигнали ринку, думки оточення, логіка розвитку галузі, результати наукових досліджень, дії конкурентів, конкурси ідей та проектів. При цьому інформаційними джерелами при створенні нових ідей можуть виступати:

- інформація від різних суспільних груп, у тому числі отримана за допомогою вивчення їх думки й проведення спеціальних опитувань;
- інформація, отримана з періодичних видань, відвідувань ярмарків, виставок, конференцій;
- інформація, що міститься у стратегіях розвитку організації, регіону, країни;
- інформація, що надходить від колег, у тому числі шляхом організації спеціальних груп та проведення «мозкового штурму»;
- інформація, яка з'являється при «випадкових» ідеях, розмовах тощо [17, с. 33].

Озвучуючи, наприклад, питання: «Яким чином нам максимально ефективно організувати надання комплексу послуг населенню?», ви почнете дискусію зі своїми колегами в організації й, можливо, незабаром, зумієте сформулювати цікаві ідеї. Щоб дати відповідь на те чи інше запитання вам, можливо, прийдеться поламати голову. Не поспішайте, витратьте більше часу на пошук відповіді на найбільш важкі питання. І згодом, ви зможете домогтись чудових результатів.



**Лайфхак:**

Не відмовляйтеся ні від чиєї допомоги – раптом промайне цікава ідея!

Одним з ефективних методів генерації проектних ідей є *брейништурмінг* (від англ. brain storming) або «мозковий штурм». *Мозковий штурм* – це неформальна зустріч, під час якої її учасники мають можливість вільно пропонувати різноманітні ідеї щодо тематики і мети проекту. Для проведення сеансу «мозкового штурму» комплектують спеціальну групу (зазвичай від 6 до 10 осіб) з представників різних підрозділів організації і партнерів. Призначають модератора, який добре обізнаний з технікою проведення дискусії, описаною, наприклад, у [15, с. 117–124]. Сеанс здійснюється у два етапи. На першому – допускається (і навіть заохочується) висування будь-яких, навіть безглузвих, як на перший погляд, ідей, котрі записують за принципом: чим більше ідей, тим краще. Критикувати висловлені ідеї забороняється, оскільки передчасне оцінювання ідей може вбити творчий ентузіазм. Допускається уточнення та комбінування ідей. Ефективність методу «мозкового штурму» зменшується, якщо в групі є сильна особа, що домінує над іншими, або якщо недостатня кваліфікація учасників або якщо їх дуже багато [13; 17, с. 35].

Для підвищення продуктивності групового пошуку проектних ідей можна скористатися схожим методом *брейнрайтингу* (від англ. brain writing), наприклад, *методом «6+5+3»*, сутність якого полягає у наступному: 6 учасників впродовж 5 хвилин формулюють і записують по 3 ідеї у спеціальні формуляри, які потім передаються по колу. Таким чином, кожний учасник з урахуванням 3 ідей своїх 5 партнерів формулює ще по 3 ідеї, які записує нижче. Передача формулярів завершується при поверненні до учасників тих формулярів, що були у них на початку заходу [11].

На другому етапі всі висунуті ідеї уважно вивчають висококваліфіковані спеціалісти-експерти й оцінюють за допомогою спеціальних таблиць критеріїв, розроблених заздалегідь. У якості інструменту для відбору ідей може виступати запропонований набір запитань, які виконують роль сита. Якщо не отримано позитивної відповіді хоча б на одне запитання, то така ідея найчастіше всього відкидається.

Орієнтовний набір запитань представлено нижче. Аналіз відповідей на них допоможе більш виважено підійти до відбору ідей та планування проекту:

1. Чи є ідея спроможною з практичної точки зору?
2. Чи випробовувалися подібні ідеї раніше і чому вони провалилися?
3. Чи може ініційований проект становити небезпеку?
4. У чому полягає конкурентна перевага даного проекту?
5. Чи обмежена перевага конкретними умовами?
6. Хто ще працює над подібними або суміжними ідеями, проектами? [17, с. 35].

В умовах організації експертами з відбору проектних ідей цілком можуть виступати самі працівники, адже вони краще за інших орієнтуються у специфіці своєї організації, можуть реально оцінити можливості і ризики запропонованої ідеї, звісно, за умови їх достатньої кваліфікації. Без високого рівня професіоналізму проектувати цікаві задумки чи конкурентоспроможні проекти, а також втілювати їх у життя практично неможливо. Під час цього етапу більшу частину висловлених пропозицій відкидають, а ті ідеї, що найбільшою мірою відповідають усім критеріям, передають на розробку і подальшу реалізацію.

Варто відзначити, що будь-який проект, щоб бути успішно реалізованим, повинен відповідати як мінімум трьом критеріям: *місія* (бажання), *потреби*, *можливості*. Тому, аналізуючи відібрані ідеї, потрібно отримати відповідь ще на три питання [21]:

1. Чи є у вас (вашої організації) бажання (місія) реалізувати цю ідею?
2. Чи є потреба в тому, що ви будете робити? (Чи буде попит на ваші послуги? Чи буде вирішена проблема?)
3. Чи достатньо у вас ресурсів (грошей, часу, людей і т.і.) для реалізації даної ідеї?

Якщо ви тричі сказали собі «так», це означає, що ви готові продовжувати й приступати до стадії планування. Але якщо є хоча б одне

тверде «ні», у жодному разі не потрібно братися за дану справу. Спробуйте підігнати ідею під вказані параметри. Наприклад, цілком імовірно, що не варто вирішувати проблему одразу у всій країні, а достатньо, припустимо, почати зі своєї організації, мікрорайону, міста.



**Робота  
в групах:**

*Ви є працівники закладу вищої освіти, члени робочої групи щодо розробки стратегії розвитку університету. Завдання вашої робочої групи – запропонувати адміністрації вишу п'ять найефективніших ідей щодо подальшого розвитку закладу. Для виконання завдання вам необхідно:*

- а) використовуючи методи «мозкового штурму» або «6+5+3», сформувані початковий банк ідей;*
- б) здійснити відбір, модифікацію та ранжування ідей;*
- в) презентувати 5 найкращих ідей від кожної групи*



**Лайфхак:**

Для ранжування ідей доцільніше використовувати метод медіан, ніж метод середнього арифметичного [14]

## **2.2. Аналіз проблем та постановка цілей. Завдання, методи, результати проекту (В. Меньяло)**

### **2.2.1. Цільові групи та стейкхолдери проекту. Опис проблеми**

Як нам уже відомо, усі проекти починаються з ідеї. Якщо є ідея – проект уже стоїть на стадії задуму. Найкраще при ініціації ідеї відштовхуватися від змісту проблеми, адже проект обумовлений наявністю проблемної ситуації в тій чи іншій сфері. Найбільш типовими причинами розробки проектів є [23]:

- наявність актуальних незадоволених потреб цільових груп;
- наявність доступних ресурсів, які можуть бути витрачені на певні цілі (наприклад, оголошений конкурс грантів);
- наявність ініціативної групи, зацікавленої в реалізації проекту;
- реакція на зміну соціально-економічної ситуації або політики місцевої

влади;

- реакція на результати проведених досліджень та/або аналізу ситуації.

Як правило, проект спрямований на розв'язок певної проблеми, в основі якої завжди стоїть конкретне питання, актуальне для певних цільових груп. Наприклад, «Як підвищити міжнародну академічну мобільність науково-педагогічних працівників?» або «Як підвищити якість професійної підготовки студентів?».

**Цільові групи** – це особи або організації, на вирішення проблем яких спрямований проект і які отримують користь від реалізації цього проекту. У проекті може бути одна або кілька цільових груп.

З поняттям «цільові групи» тісно пов'язане й таке поняття як «стейкхолдери» проекту. Термін «*стейкхолдер*» (від англ. stakeholder) перекладається українською як «власник інтересу». У спеціальній літературі зустрічаються й такі варіанти перекладу, як «залучена сторона», «зацікавлена сторона», «група інтересів». Отже, **стейкхолдер** – це будь-яка особа, група осіб або організація, які можуть прямо або опосередковано, позитивно або негативно вплинути на проект або, навпаки, проект може вплинути на них [3, с. 6].

Не існує єдиного переліку стейкхолдерів для будь-якого проекту. Щоразу він залежить від кола розв'язуваних проблем, географії, напрямку діяльності тощо. Зазвичай зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) проекту є:

- цільові групи – особи або організації, на які проект буде безпосередньо позитивно впливати в ході реалізації проектних цілей;
- партнери проекту – організації, які беруть участь у реалізації проекту спільно з вашою організацією (вони можуть бути також і цільовою групою проекту);
- інші організації, що працюють над даною проблемою;
- органи державної влади/ місцева адміністрація;
- донори проекту, ЗМІ та ін.

Від прихильності стейкхолдерів залежить якість виконання проекту. «Чіткі цілі та сприяння стейкхолдерів є основними рушіями успішного проекту» [6, с. 5]. Ви також повинні пам'ятати про те, що можуть бути і стейкхолдери, які виступатимуть проти реалізації вашого проекту, такі умови необхідно передбачити як можливі ризики проекту. Тому, підготовка переліку стейкхолдерів допоможе вам враховувати вплив усіх цих груп, щоб мати можливість прийняти рішення або як залучити їх до проекту або як мінімізувати можливий негативний вплив, який вони можуть спричинити своїми діями [3, с. 6].

**Проблема** – це різниця між реально існуючою ситуацією і бажаним станом, якого планується досягти у рамках реалізації проекту. При формулюванні проблеми необхідно звернути увагу на те, що проблема – це не відсутність чогось, а наявність чогось негативного, що приносить шкоду, або те, що вимагає змін. Формулювання проблеми завжди повинно вказувати на наявність конфлікту між тим станом, що є, і тим, як повинно бути. Ключовими словами при формулюванні проблеми можуть бути: «недолік», «нестача», «погіршення» і т. і. Тут важливо продемонструвати, що для авторів (співавторів, менеджерів) проекту зрозумілі причини появи проблеми, для розв'язку якої він і пропонується, а не просто фіксуються негативні наслідки існуючої проблеми.

При викладі проблеми не обмежуються простим описом, а роблять стислий аналіз її факторів, підтверджений кількісними й якісними показниками. Ці показники повинні бути засновані на раніше проведених дослідженнях: анкетуванні, опитуванні, статистичних даних, повідомленнях ЗМІ тощо.



**Лайфхак:**

Завжди використовуйте лише достовірні джерела інформації!

При опису проблеми проекту варто торкнутися питання раніше прийнятих спроб розв'язку виділеної проблеми, проаналізувати їхню ефективність. У будь-якому разі, проблема, над якою ви збираєтеся працювати, повинна бути

визначена настільки конкретно, наскільки це можливо і з опису проблеми експертом повинні бути отримані відповіді на наступні питання [21]:

1. У чому полягає запропонована до розв'язку проблема (сутність проблеми, симптоми проблеми)?
2. Наскільки вона серйозна, поширена і як довго існує?
3. Які джерела інформації (статистична й аналітична інформація) свідчать про те, що проблема існує?
4. Яких заходів для її вирішення вже було вжито і яка була їхня ефективність?
5. У чому полягають, на вашу думку, потенційні загрози бездіяльності?

Усе це дозволить аргументувати необхідність здійснення вашого проекту, пояснити, чому він необхідний саме тут і зараз.

#### 2.2.2. Методика проведення SWOT-аналізу

Для грамотної постановки проблеми необхідно володіти інформацією про стан справ у даній сфері, для чого слід провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. До важливих факторів *зовнішнього середовища* відносять:

- технологічні (апробовані й нові технології роботи);
- ресурсозабезпеченість (наявність, доступ);
- державну політику у даній сфері;
- соціально-економічні характеристики цільової групи та її потреби;
- дослідження й оцінки стану справ у даній сфері (наприклад, скільки з випускників дитячих будинків отримує вищу освіту на сьогоднішній день?);
- конкурентів (хто ще і як працює в цій сфері?).

*Внутрішнє середовище*, у свою чергу, включає:

- наявний персонал (кваліфікація, чисельність, мотивація, корпоративна культура);
- доступ до цільових груп;







- доступні канали поширення інформації;
- технології й досвід роботи, якими володіють автори проекту;
- партнерів [23].

Для проведення якісного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно побудувати *SWOT-матрицю* (*SWOT* – це абревіатура від англійських слів Strength (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози)), яка складається з чотирьох квадратів. Два верхніх квадрати характеризують сильні і слабкі сторони об'єкта, що досліджується, тобто внутрішні умови, а два нижніх – можливості та загрози, які викликаються зовнішніми умовами (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-матриця

<b>ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ</b>	<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ (+)</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ (-)</b>
		
<b>ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ</b>		
	<b>МОЖЛИВОСТІ (+)</b>	<b>ЗАГРОЗИ (-)</b>

SWOT-аналіз, як правило, будується з метою оцінки потенціалу організації, яка зацікавлена у виконанні проекту. У даному випадку *сильні сторони* – це внутрішні позитивні якості організації; *слабкі сторони* –

внутрішні негативні риси; *можливості* – зовнішні фактори, що можуть покращити перспективи організації; *загрози* – зовнішні умови, здатні завадити майбутньому успіху організації.

Під час розгляду сильних та слабких сторін певної структури слід звернути увагу на внутрішній стан речей, тобто людський потенціал (освіта, кваліфікація, компетенція, досвід, мобільність та ін.), матеріально-технічне забезпечення (приміщення, обладнання, засоби, логістика), часові ресурси, інформаційні ресурси.

Під час опису можливостей та загроз необхідно проаналізувати все, що стосується зовнішньої сторони питання, а саме здійснити аналіз політичної та економічної ситуації, тенденцій розвитку, нормативно-правових засад, наявності потенційних партнерів та стейкхолдерів, а також конкурентів та/або незацікавлених сторін, врахувати вплив інших факторів (суспільних, культурних, технічних тощо).

Приклад такого аналізу для університету приведений у Табл. 2.5.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього відбувається встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для побудови «проблемного поля» та формулювання стратегії організації в напрямку досягнення мети.



**Самоаналіз:** *Зробіть особистісний SWOT-аналіз (заповнивши Табл. 2.4) і з'ясуйте, які внутрішні та зовнішні фактори вам допоможуть у досягненні вашої власної цілі, а які заважатимуть; скоригуйте, при необхідності, свій план дій*

SWOT-аналіз університету [5, с. 11]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований та мотивований науково-педагогічний персонал. Зручне місце розташування. Розгалужена система контактів з професійними організаціями.	Навчальні програми не відповідають потребам сучасного ринку праці Недостатність новітньої професійної літератури Забюрократизованість адміністративної системи
Можливості	Загрози
Участь України у міжнародних грантових програмах. Наявність університетів – потенційних партнерів проекту. Підтримка з боку Міністерства освіти і науки	Швидкі зміни соціально-економічних умов в країні Низький рівень заробітної плати Недосконалість нормативно-правової бази

2.2.3. Побудова «дерева проблем»

Аналіз проблем та SWOT-аналіз найкраще проводити, залучаючи до нього всі зацікавлені сторони, особливо представників цільових груп проекту. Такий підхід до розробки проекту називають *партисипативним* (заснованим на участі). Це приводить до більш багатобічного аналізу і створення проекту, що реально відповідає актуальним потребам і враховує точки зору потенційних учасників [23].

На цьому етапі корисно побудувати так зване «дерево проблем» проекту, виявивши причинно-наслідкові зв'язки між всіма проблемами, дотичними до центральної, і розташовуючи причини-проблеми (коріння дерева) нижче, а наслідки-проблеми (крона дерева) – вище за центральну проблему, яку безпосередньо належить вирішити у ході проекту (Рис.2.3).

Така схема являє собою просту методику відображення причин та наслідків, які призводять до виникнення певної проблеми. Складання схеми дозволить поділити проблему на складові, що допомагає виділити ділянки для

реалізації потенційних дій. При цьому може скластися хибне враження, що причина й наслідки лінійно зв'язані між собою і що саме ці лінійні відносини призвели до даної проблеми. У реальності ситуація є набагато складнішою [1, с. 152].

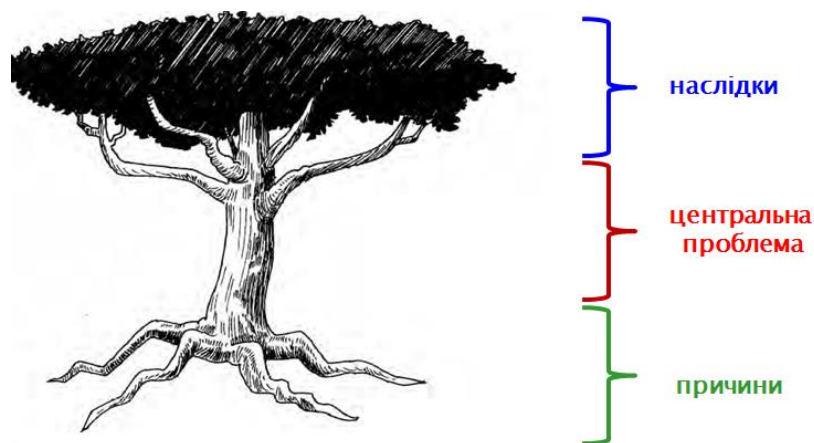


Рис. 2.3. «Дерево проблем» [21]

Отже, які кроки необхідно здійснити, щоб побудувати «дерево проблем»?

*Крок 1.* Провести відкритий «мозковий штурм», упродовж якого всі учасники формулюють проблеми, які вважають пріоритетними й які можуть бути розв'язані в рамках проекту, що ініціюється. Цей етап може бути абсолютно відкритим (коли немає заздалегідь заданих рамок для аналізу проблем), або спрямованим, коли виділяється «відома» важлива проблема або ціль, заснована на попередньому аналізі існуючої інформації. Усі проблеми, виявлені на цьому етапі, необхідно коротко сформулювати і записати кожен на окремій картці.

*Крок 2.* Обрати одну із ключових проблем, виявлених на етапі «мозкового штурму». Це буде стартова проблема.

*Крок 3.* Відібрати проблеми, пов'язані зі стартовою.

*Крок 4.* Почати складання ієрархії причин і наслідків: проблеми, які є прямими причинами стартової проблеми, розміщуються на рівень нижче.

Проблеми, які є прямими наслідками стартової проблеми, розташовуються на рівень вище.

*Крок 5.* Усі інші проблеми сортуються в такий же спосіб, керуючись відповіддю на питання: «У чому полягають причини того чи іншого явища (стану)?». Якщо існує кілька причин, які спільно призводять до наслідку, слід розмістити їх на одному рівні діаграми.

*Крок 6.* Зв'язати проблеми стрілками (від причини до наслідку), чітко демонструючи ключові зв'язки.

*Крок 7.* Перевірити діаграму і переконатися в її обґрунтованості і повноті. Уточнити у членів групи: «Чи немає будь-яких важливих проблем, які ще не були згадані?» Якщо є, сформулювати їх і помістити на відповідне місце в діаграмі.

*Крок 8.* Скопіювати остаточне «дерево проблем» на окремий аркуш паперу і поширити, при необхідності, для подальшого обговорення й інформування зацікавлених сторін і членів команди проекту [7].

Приклад. Визначеною проблемою у проекті є недостатня компетенція (брак відповідних знань і досвіду) працівників державної служби. Причинами такого стану речей є відсутність спеціалізованої підготовки, методичної літератури, а також доступу до знань і досвіду інших країн у цій сфері. Негативними наслідками такої проблеми є неефективне вирішення проблем клієнтів служби, низький рівень співпраці з іншими суб'єктами державної влади і т. і. [17, с. 48].

Отже, ми визначили проблему як деякий некомфортний стан справ, який потрібно виправити. Відштовхуючись від цієї інформації, сформулюємо мету проекту в контексті досягнення ідеального кінцевого результату проекту, яке буде являти повне вирішення зазначеної проблеми, або, що виглядає більш реалістичним, істотне зниження її гостроти.

#### 2.2.4. Побудова «дерева цілей»

**Мету проекту** можна визначити як розв'язок виявленої проблеми в

найбільш загальному її формулюванні: це довгочасні зміни, яких проект покликаний досягти. Головне призначення мети – продемонструвати, до чого призведе і чому буде сприяти запланована вами діяльність щодо вирішення проблеми у рамках вашого проекту. Зрозуміти мету проекту зазвичай дозволяє відповідь на питання: «Навіщо здійснювати цей проект, яким чином він вплине на заявлену проблему?» Наприклад: мій проект дозволить:

- скоротити кількість сиріт;
- створити нові робочі місця;
- сприяти працевлаштуванню безробітних;
- надати підліткам можливість самовизначення;
- знизити забруднення в населеному пункті;
- поліпшити доступність суспільного транспорту;
- допомогти відстаючим у розвитку дітям;
- підвищити якість навчання студентів [10, с. 14].

При розробці проекту на основі цього актуального питання формулюється генеральна мета або місія проекту.

*Місія* – це стратегічна мета проекту, чітко виражена причина його існування. Вона деталізує статус проекту, забезпечує орієнтири для визначення цілей наступних рівнів, а також стратегій на різних організаційних рівнях. Місія проекту, як правило, не досяжна в рамках реалізації конкретного проекту, але визначає його внесок у вирішення певної глобальної проблеми [23].

При цьому необхідно розрізняти місію як стратегічну (загальну) мету проекту і детальні цілі, яких ви намагаєтесь досягти у даному проекті. **Загальна (довгострокова) ціль** – мета, до якої даний проект прагне, але за термін здійснення проекту вона є недосяжною. **Детальна (короткострокова) ціль** – мета, якої досягне проект за термін своєї реалізації; завжди спрямована на усунення основної проблеми.

*Детальна ціль* – це фізичний, безпосередній вплив реалізованих дій (отриманих результатів) по відношенню до безпосередніх зацікавлених сторін,

який досягається відразу після завершення проекту. Таким чином, показник, який є мірою досягнення детальної цілі, пов'язаний безпосередньо з ефектами проекту. Він також надає інформацію про зміни в цільовій групі, які відбулись у результаті реалізації цієї цілі. Ціль окреслюється через опис бажаного стану і досліджується за допомогою доступних вимірних показників. При вірно сконструйованій логіці проекту показники досягнення детальної цілі є іншими, ніж показники результату. Показники досягнення детальної цілі вимірюються переважно як вираз зміни негативного стану на кращий у порівнянні з базовим показником (наприклад, у %).

Під *загальними цілями* проекту розуміють довготермінові наслідки реалізованого заходу для безпосередніх адресатів після завершення їхньої участі у проекті або після завершення терміну його дії, а також опосередковані наслідки для інших адресатів. Вплив і загальні цілі належать, таким чином, не безпосереднім ефектам, а результатам, що простежуватимуться у довшій часовій перспективі. Наприклад, впливом проекту на соціально-економічну ситуацію після завершення його реалізації буде підвищення рівня безпеки, зростання соціально-економічної активності осіб на територіях, які покриваються проектом.

Приклад. Детальна ціль проекту – підвищення компетенції державних службовців. Показником такої цілі є кількість працівників серед задіяних у проекті, котрі покращать стан своїх знань у певній області (наприклад, визначений відсоток людей, які пройдуть навчання до кінця проекту, отримають необхідні уміння та навички). Верифікацією такого показника можуть бути тести, які складатимуть слухачі після проходження навчання. Іншим показником досягнення поставленої детальної цілі може бути кількість працівників, котрі засвідчать, що знання, які вони отримали під час навчання, були використані у професійній діяльності. Такий показник можна отримати шляхом опитування учасників проекту через деякий час після його завершення за допомогою спеціальної анкети [17, с. 49].



У випадку загальних цілей відмовляються від показників, оскільки їх потрібно вимірювати впродовж довгого часу після закінчення проекту. Показники досягнення загальної цілі, як правило, мають статистичний характер і їх збирають зовнішні організації.

Для визначення детальної цілі проекту часто використовують графічний спосіб побудови «дерева цілей». Закінчене «дерево цілей» являє собою сумарну картину бажаної ситуації в майбутньому. Його головна перевага полягає у тому, що воно забезпечує чітку відповідність цілей потенційного проекту виявленим на попередньому етапі проблемам. Для створення «дерева цілей» усі негативні ситуації з «дерева проблем» потрібно переформулювати у вигляді «бажаних, позитивних результатів». Вийде вдало, якщо і на цьому етапі ви зможете залучити до обговорення представників зацікавлених сторін. Це допоможе врахувати їхні пріоритети й оцінити реалістичність досягнення цілей, що формулюються [23].

«Дерево цілей» є інструментом, який необхідно застосовувати після побудови «дерева проблем». «Дерево цілей» є перевернутою версією «дерева проблем», унаслідок чого детальною ціллю проекту буде вирішена центральна проблема. Аналогічним способом слід підходити і до визначення результатів, які є перевернутими причинами проблеми, а також загальних цілей проекту, які являють собою перевернуті негативні наслідки проблеми. Проте, малоймовірно, що конкретний проект зможе вирішити всі зазначені проблеми, і, отже, дерево, ймовірно, містить набагато більше цілей, ніж ті, що будуть включені в проект. Заключна частина аналізу цілей включає вибір стратегії, що визначатиме, які цілі увійдуть у проект, а які залишаться за його межами [5, с. 16].

При цьому також слід пам'ятати, що в «дереві цілей» ми повинні залишати лише ті причини проблеми, на які маємо вплив, тобто зможемо вирішити впродовж терміну дії проекту, і передбачати лише такі результати, які будуть ці причини нівелювати. Це важливо, оскільки ці результати у

подальшому окреслять границі нашого проекту [17, с. 48].

*Результати* проекту є безпосередніми, матеріальними ефектами реалізованих дій, які досягаються за час «життя» проекту. Вони можуть бути представлені у вигляді фізичних об'єктів (будинки, обладнання, інсталяція, підручник) або мати вигляд послуг (конференція, панель, навчальний курс і т. і.). На практиці, під час опису проекту, результати окреслюються іменниками (експертиза, конференція, презентація), а дії, які приводять до їх отримання, описуються дієсловами або дієсловом з іменником (наприклад, проведення експертизи, організація панелі експертів).

Для побудови «дерева цілей» потрібно здійснити наступні кроки (Рис. 2.4).

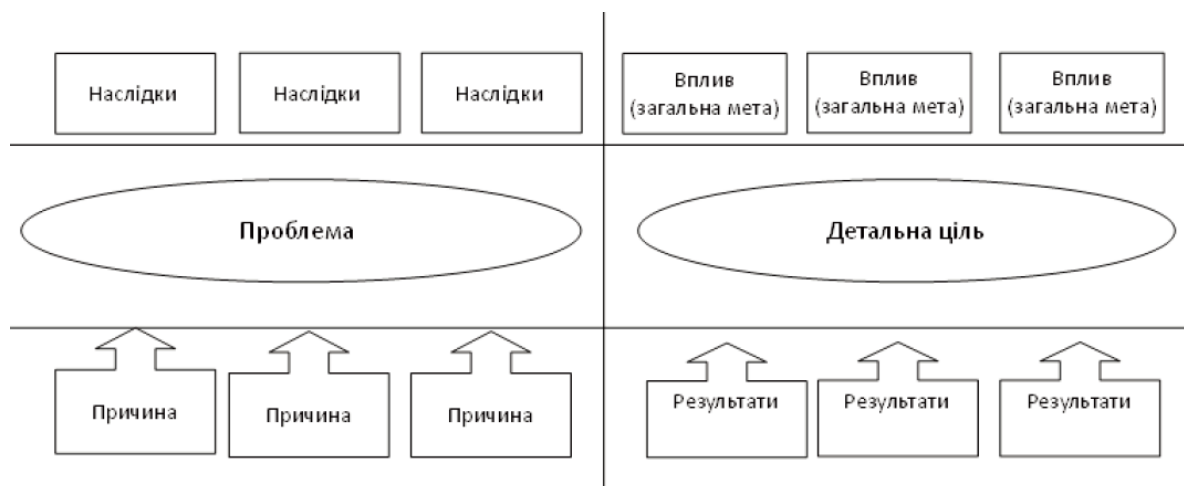


Рис. 2.4. Перебудова «дерева проблем» на «дерево цілей» [17, с.45]

*Крок 1.* Переформулювати всі негативні ситуації, виявлені при аналізі проблем, у позитивні, які є бажаними і реально досяжними.

*Крок 2.* Перевірити зв'язки «засіб – ціль», на які перетворяться причинно-наслідкові зв'язки «дерева проблем». Це важливо, щоб забезпечити обґрунтованість і повноту ієрархії цілей.

*Крок 3.* У разі необхідності уточнити формулювання; додати нові цілі, якщо вони є доречними й необхідними для досягнення мети на наступному більш високому рівні; вилучити цілі, які виявляються недоречними або

непотрібними [7].

Приклад. Визначеною проблемою проекту у «дереві проблем» є недостатня компетенція (брак відповідних знань і досвіду) працівників державної служби. Отже, детальною ціллю даного проекту в «дереві цілей» буде підвищення компетенції державних службовців. Якщо причинами зазначеної проблеми є відсутність спеціальної підготовки, відповідної літератури, а також прикладів досвіду інших країн у цій сфері, то результатами даного проекту в «дереві цілей» повинні стати: проведене навчання, розроблені методичні матеріали, а також організовані конференції, на яких представники інших держав поділяться власним досвідом. Негативні наслідки недостатньої компетенції серед урядовців, зафіксовані у «дереві проблем», це – неефективне обслуговування клієнтів служби, брак співпраці з іншими суб'єктами. Отже, загальною метою цього проекту буде підвищення ефективності обслуговування клієнтів служби, а також започаткування співпраці з іншими суб'єктами (Рис. 2.5) [17, с. 49].



Рис. 2.5. Приклад «дерева цілей» [17, с. 49]

Оскільки результатами проекту є розв'язок конкретних задач, то «дерево цілей» може бути представлено й у такий спосіб: *загальна мета* – *детальна*

ціль – задачі. При цьому важливо не лише дотримуватися прямої послідовності: проблема, ціль, задачі, але й перевірити логічність схеми у зворотному напрямку, надавши відповідь на запитання: «Якщо ви зможете розв'язати поставлені задачі чи наблизитесь ви до поставленої цілі? Якщо ціль буде досягнута – чи вирішиться заявлена у проекті проблема?».

Для формулювання цілей можна скористатися наступною таблицею.

Таблиця 2.6

Елементи для формулювання цілей [15, с. 14]

Цільова дія	Цільовий предмет
– розробка	– механізми
– обґрунтування	– засоби
– характеристика	– вимоги
– виявлення	– система критеріїв
– визначення	– зміст і методи
– експериментальна перевірка	– принципи формування
– аналіз	– умови
– вивчення	– система діяльності
– розкриття	– концепція
– забезпечення	– теоретична модель

Для цього беремо відповідну для конкретного проекту цільову дію з першого стовпчика і підбираємо цільовий предмет з другого стовпчика. Наприклад, детальною ціллю проекту може бути «розкриття принципів формування», «розробка теоретичної моделі» і т. і.

Постановка цілі – це один з найбільш важливих моментів у розробці проекту. Від того, наскільки точно і конкретно буде визначена ціль, багато в чому залежить успіх вашого проекту.



**Робота**

**в групах:**

*Ви є ініціативна група, яку турбує екологічна ситуація у м. Запоріжжі і Ви бажаєте запропонувати мерії,*

*яким чином можливо її покращити (за бажанням група може обрати будь-яку іншу проблемну ситуацію). Вам необхідно:*

- а) сформувати банк проблем, пов'язаних з даною ситуацією, використовуючи один із методів генерації ідей. Обрати центральну проблему; відібрати проблеми, пов'язані з центральною;*
- б) побудувати «дерево проблем»;*
- в) переформулювати всі негативні ситуації в позитивні та побудувати «дерево цілей»; при необхідності уточнити формулювання цілей. Перевірити зв'язки «засіб – ціль», на які перетворюються причинно-наслідкові зв'язки «дерева проблем»;*
- г) представити «дерево цілей» у формі: «загальна мета – детальна ціль – результати»;*
- д) презентувати його аудиторії, відповісти на питання учасників інших груп; при необхідності, внести корективи; зробити висновки*

#### 2.2.5. SMART-технологія формулювання цілей

При формулюванні цілей проекту рекомендується використовувати популярну у соціальному проектуванні **SMART-технологію**. Акронім «SMART» означає «розумна ціль» і складається з перших літер англійських слів, що визначають ознаки правильно сформульованої цілі: Specific (конкретність), Measurable (вимірність), Attainable (досяжність), Relevant (релевантність), Time-bounded (визначеність у часі).

Розглянемо ці характеристики більш детально.

*Specific (конкретна).* Ціль повинна бути максимально ясною і конкретною; при її постановці слід чітко уявляти кінцевий результат. Очевидно, що ціль: «вступити до ЗНУ у наступному році на спеціальність «Банківська справа» без відриву від виробництва» є більш конкретна, ніж просто висловлене бажання: «Хочу навчатись в університеті».

*Measurable (вимірна)*. Ціль повинна бути вимірною, щоб можна було зрозуміти, що вона досягнута. «Хочу бути багатим» – звичайно, гарний намір, але що означає термін «багатий»? Правильніше було б сформулювати: «Мати щорічний дохід не менше 100 тис. грн». Дуже корисно також виділити не лише кінцеві, але й проміжні критерії оцінки, тобто якщо через рік мій дохід становитиме 50 тис. грн, ще через рік – 70 тис. грн, це означатиме, що я рухаюся у правильному напрямку.

*Attainable (досяжна)*. Ціль повинна бути досяжна з точки зору зовнішніх чинників і внутрішніх ресурсів. Погодьтеся, нерозумно витратити своє життя на те, щоб стати відомим письменником, якщо у школі ви за твори отримували трійки.

*Relevant (релевантна)*. Ціль повинна співвідноситися з іншими, більш загальними, а також зі стратегічними цілями, і працювати на їх досягнення. Якщо, наприклад, ви маєте маленьку дитину, навряд чи ви можете собі дозволити поїхати навчатися за кордон у найближчій перспективі.

*Time-bounded (визначена у часі)*. Ціль повинна мати конкретні терміни (і проміжні контрольні моменти) її досягнення. Наприклад: на отримання другої вищої освіти я відводжу собі 2,5 роки.

Незважаючи на всю складність представленої системи критеріїв, процес формулювання детальної цілі є доволі простим. Для цього достатньо дотримуватися такої формули [21]:

<p><b>Ціль = ефект, який передбачається одержати (що передбачається досягти?) + за допомогою чого? (варіанти: на основі чого? через що?) + якісні й (або) кількісні виміри досягнутого + у який відрізок часу?</b></p>
--

Деякі приклади формулювання цілей проектів наведені у Табл. 2.7.

Приклади формулювання цілі проектів\*

Назва проекту	Детальна ціль проекту
Організація святкової вечери	Створити святковий настрій членам родини ( <i>досяжність: для чого? релевантність: чи реальна поставлена мета?</i> ) шляхом проведення святкової вечери на честь 8 березня в родині Петрових ( <i>конкретність: (що конкретно буде зроблено?)</i> ) на 6 персон з 4 блюд ( <i>вимірність: у якій кількості?</i> ) до 21.00 8 березня ( <i>часові рамки: до якого терміну буде виконано?</i> )
Знавці права	Підвищити на 40% рівень правових знань у школярів (не менш 2000 школярів) і вчителів (не менш 300 учителів) міста <i>N</i> за допомогою розробки спецкурсу (комплексу занять) з правознавства, адаптованого для школярів; підготовки двох тренерських команд і відкриття не менш 10 «Шкіл правової освіти «Знавці права» у період з 1 грудня 2019 р. по 1 грудня 2020 р.
Призовник	Розробити в області <i>N</i> механізм правової підтримки призовників шляхом відкриття на базі Центру правової освіти і захисту населення програми щодо правової підтримки й правової освіти призовників, навчання за якою пройдуть не менше 200 майбутніх призовників у період з 1 листопада 2019 р. по 31 травня 2020 р.

\*- при складанні таблиці використано матеріали [21]

Важливо вже на стадії визначення цілей передбачити всі протиріччя між ними, щоб уникнути подальших конфліктів, тобто вже на етапі проектування необхідно встановити причини несумісності цілей, намітити шляхи їх усунення.

Остаточне усікання «дерева цілей» зводиться до обмеження їх кількості та змістового наповнення до меж, які визначаються наявністю ресурсів, а також характером взаємозв'язків між цілями одного рівня, а саме:



- цілі є взаємодоповнюючими, неможлива їхня реалізація одна без іншої;
- цілі є взаємовиключними;
- цілі є нейтральними по відношенню одна до одної, здатними досягатися паралельно;
- цілі є конкурентними, хоча б за декількома видами ресурсів або за іншим критерієм.

Проведений аналіз проблем і цілей дає нам важливу інформацію щодо вибору стратегії проекту. На цьому етапі корисно надати відповіді на наступні питання:

- Чи слід намагатися розв'язати всі виявлені проблеми або лише їх частину?
- Який можливий зв'язок даного проекту з іншими проектами (поточними або запланованими) організації?
- Які впливи на існуючу негативну ситуацію найбільш імовірно приведуть до бажаних результатів і забезпечать стійкість проекту? Яким чином може бути досягнута максимальна користь для цільових груп?
- Яким способом найкраще забезпечити зацікавленість партнерів?
- Яка стратегія найбільш ефективна в плані співвідношення витрат і результатів?
- Скільки коштів може бути реально виділено на реалізацію проекту і з яких джерел?



**Робота  
в групах:**

*Конкретизуйте ціль та побудуйте стратегію її досягнення. Для цього вам необхідно:*

- а) провести оцінку детальної цілі проекту, зазначеної вами у «дереві цілей», за SMART-технологією;*
- б) здійснити аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища щодо досягнення зазначеної цілі, заповнивши відповідну SWOT-матрицю;*
- в) визначитися зі стратегією досягнення цілі*

### 2.2.6. Визначення завдань, методів, результатів проекту

Грамотно сформулювати мету (детальну ціль) проекту допомагають завдання. Необхідно домогтися того, щоб розв'язок усіх завдань проекту приводив до досягнення мети. Якщо це не так, то потрібно або додавати нові завдання, або переформулювати мету.

*Завдання* проекту – це ті засоби, за допомогою яких повинна бути досягнута запропонована мета (інакше кажучи, це способи досягнення мети). При визначенні завдань необхідно керуватися наступними правилами:

- розв'язок усіх поставлених завдань повинен неминуче приводити до досягнення поставленої мети;
- завдання повинні містити інформацію про те, що, коли і яким чином ви збираєтесь робити, а також яким чином можна виміряти результати вашої діяльності;
- завдання – це не етапи реалізації проекту, не дії, які ви збираєтесь робити і не заходи, які ви будете проводити.

Ознаками правильно сформульованих завдань є те, що вони являють собою конкретні проміжні вимірювані пункти у напрямку реалізації проекту, а також демонструють логічні і послідовні кроки на шляху до розв'язання проблеми; дотриманість причинно-наслідкових зв'язків; чітке і конкретне формулювання, виражене не загальними словами, а в кількісних та якісних індикаторах, які можуть стати показниками успішності виконання проекту [21].

Деякі приклади формулювання завдань проектів наведені у Табл. 2.8.

Отже, *завдання* – це конкретні можливі зміни ситуації на шляху вирішення виявленої проблеми. Ці зміни (поліпшення) відбудуться в результаті здійснення вашого проекту. Якщо щоразу при формулюванні завдань проекту ви будете розглядати їх у цьому ключі, то легко зрозумієте, яким чином вони повинні виглядати. Наприклад, якщо проблема полягає в тому, що в місті погіршилась екологічна ситуація, то метою проекту стане покращення екологічної ситуації,

а одним із завдань такого проекту буде, наприклад, збільшення площі зелених насаджень шляхом висадки дубів у двох районах міста.

Таблиця 2.8

Приклади формулювання завдань проекту\*

Назва проекту	Завдання проекту
Організація святкової вечері	визначити і по можливості максимально врахувати гастрономічні пристрасті членів родини
	забезпечити умови для успішного приготування блюд
	створити атмосферу свята
Знавці права	визначити коло правових питань (пробілів у знаннях педагогів), що цікавлять молодь, за допомогою проведення анкетування школярів старших класів і вчителів (не менш 500 респондентів)
	сформувати учбово-методичну базу з правової освіти молоді з урахуванням аналізу даних анкетування
	розробити систему правової освіти школярів за допомогою підготовки тренерських команд (не менш двох) і відкриття «Шкіл правової освіти (не менш 10)
	підвищити рівень правових знань і навичок педагогів за допомогою проведення комплексу навчальних семінарів та школярів з використанням технології «Школи правової освіти»
	забезпечити тиражування технології, розробленої в рамках проекту
Призовник	сформувати учбово-методичну й інформаційну базу щодо правової підтримки призовників за допомогою розробки й публікації методичного посібника й наочних інформаційних матеріалів
	залучити до участі у проекті 10 консультантів і підвищити їхній рівень знань із питань правового статусу призовника, сформувати відповідні практичні навички

	підвищити рівень поінформованості потенційних клієнтів шляхом проведення інформаційної компанії
	підвищити рівень знань у призовників за допомогою проведення комплексу тренінгових занять
	розповсюдити досвід, отриманий у рамках реалізації проекту, в інших регіонах шляхом публікації опису використаних технологій

\*- при складанні таблиці використано матеріали [21]

Таким чином, формулювання завдань повинні бути максимально конкретними й по можливості містити кількісні дані про ступінь корисності проекту (показники).

Звичайно, не всі бажані зміни можливо описати мовою цифр, але все ж таки більшість із них піддаються конкретному виміру. Сформулювати завдання означає виразити способи й шляхи розв'язання проблеми у світлі того, що передбачається зробити.

Після формулювання завдань необхідно описати методи, якими ви збираєтеся досягати їхнього вирішення.

**Методи** – це види діяльності (заходи), які слід здійснити для одержання бажаних результатів за допомогою наявних і запитуваних ресурсів. З їхнього опису повинно бути зрозуміло, *що* буде зроблено, *хто* буде здійснювати ці дії, *яким чином*, *коли* й у якій послідовності це буде відбуватися, *які ресурси* (виконавці, приміщення, устаткування й ін.) будуть притягнуті.

Для цього необхідно:

- підібрати й обґрунтувати заходи, які потрібно реалізувати для розв'язку завдань проекту;
- обміркувати роль кожного з виконавців, які будуть задіяні в реалізації проекту, й оцінити чи достатньо їх кваліфікації для виконання запланованих заходів;
- визначити, які ресурси необхідні вам для виконання задуманих заходів;

- хронологічно вибудувати послідовність проведення всіх запланованих заходів;
- визначити, скільки часу вам потрібно на реалізацію всіх заходів і розв'язок поставлених завдань [10, с. 18].

Прикладами заходів можуть бути: організація конкурсу, ремонт будівлі, висадка дерев, проведення соціологічного опитування, організація тренінгів, розробка й внесення змін до законодавства, проведення семінару, видання й поширення методичної літератури тощо.

Після того, як ви описали методи й заходи проекту, перевірте, чи приводить їх виконання до вирішення завдань. Якщо ні, то додайте ще заходи або переформулюйте завдання. В ідеалі повинна чітко дотримуватися логіка проекту [10, с. 19]:

**проведення заходів => вирішення завдань => досягнення мети =>  
=> розв'язок проблеми**

При цьому необхідно чітко розрізнати мету, завдання й методи, оскільки вони є поняттями відносними. Що буде метою, а що завданням або методом, залежить від масштабності проекту і від того, як ви сформулюєте проблему. Наприклад, якщо проблема звучить як «Низький рівень комп'ютерної грамотності школярів», то метою проекту буде «Підвищення рівня комп'ютерної грамотності школярів». Завдання в цьому випадку можуть будуть такі: організація спеціального курсу, оснащення комп'ютерного класу, підвищення мотивації учнів. Методами в такому проекті стануть: ремонт приміщення для комп'ютерного класу, придбання комп'ютерів, установка й налагодження програмного забезпечення, запрошення педагога-фахівця у сфері ІТ – галузі, розробка відповідних методичних матеріалів, проведення конкурсу комп'ютерних робіт і т. і.

Якщо ж ми формулюємо проблему ширше, наприклад, «Недостатній

рівень освіченості школярів», то «Підвищення рівня комп'ютерної грамотності» стане лише одним із завдань (наряду з підвищенням рівня фізико-математичної підготовки, знань іноземної мови тощо) на шляху до досягнення більш глобальної мети – підвищення рівня освіченості школярів.

Якщо вам важко одразу відрізнити завдання від методів, спробуйте уявити собі ситуацію після завершення проекту. Які ви бачите зміни чи відмінності між існуючим станом справ і майбутнім? Подібна зміна ситуації й може виявитися завданнями проекту, а способи, якими ви станете домагатися цих змін, можна буде віднести до методів.

Наприклад, у проектах можна зустріти завдання типу: «Організувати для співробітників консультативну службу для надання допомоги в оформленні заявок на гранти». У цьому випадку в завданні нічого не говориться про результати, тобто про зміну ситуації, описаної в постановці проблеми. Сформульоване завдання може бути непоганим, якщо в проблемній частині стверджувалося, що головна проблема полягає саме у відсутності такої служби, однак, швидше за все там йшлося про нестачу навичок у працівників щодо оформлення проектних заявок. Отже, організація консультативної служби – це метод, що дозволяє розв'язати проблему нестачі навичок [9, с. 44]. Завдання ж такого проекту може бути сформульовано таким чином: «У перший рік роботи консультативною службою буде надана допомога в оформленні заявок не менш ніж 125 фахівцям. Приблизно 70 з них навчаться оформлювати заявки самостійно. Не менш 50 заявок, оформлених за участі служби, будуть спрямовані потенційним донорам. Таким чином, уже в перший рік роботи служби кількість грамотно оформлених фахівцями заявок на фінансування зросте в 4 рази».

Приклад формулювання мети, завдань і методів проекту наведено у Табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Приклад формулювання цілей, завдань і методів проекту\*

<b>Детальна ціль</b>	Розробка системи підтримки та розвитку піклування у сфері освіти у п'яти регіонах України	
<b>Завдання</b>	інституціоналізація піклування в регіонах	формування позитивного іміджу піклування в регіонах
<b>Методи (заходи)</b>	вивчити, проаналізувати та узагальнити зарубіжний досвід дії опікунських рад у сфері освіти  розробити нормативно-методичне забезпечення дії опікунських рад  провести п'ять виїзних літніх шкіл для навчання працівників департаментів освіти районних адміністрацій  створити опікунські ради при районних адміністраціях	підготувати і провести не менше 10 медіа-кампаній на території організацій – піклувальників  здійснити випуск і поширення двох збірок «Опікуни освіти» накладом 500 прим.  забезпечити вихід не менше 5 публікацій у регіональних ЗМІ про діяльність опікунських рад

\*- при складанні таблиці використано дані [10, с. 17]



**Робота в групах:**

*Визначте, які із запропонованих у Табл. 2.10 елементів проектної заявки є загальною метою, детальною ціллю, завданнями й методами проекту. Запишіть їх на окремих картках та побудуйте з них логічну схему проекту за формулою: «загальна мета – детальна ціль – завдання – методи»*



Елементи проектної заявки\*

Формулювання	Мета, ціль, завдання, метод?
Проведення пізнавальних ігор і майстер-класів для вихованців дитячих будинків, інтернатів і притулків	
Підвищення соціальної компетентності 245 дітей-сиріт і дітей, що залишилися без піклування батьків, вихованців дитячих будинків, соціального притулку й інтернату міста	
Сприяння процесу соціальної адаптації й інтеграції дітей-сиріт і дітей, що залишилися без піклування батьків, формування в них навичок життя, правової культури	
Проведення практичних тренінгів, соціальних презентацій, що дозволяють дітям розширити уявлення про себе, свої особливості	
Формування правової культури в дітей-сиріт і дітей, що залишилися без піклування батьків	
Створення моделі інтеграції дітей сиріт і дітей, що залишилися без піклування батьків, у суспільство за допомогою розробки системи пізнавальних ігор	
Розробка системи пізнавальних ігор і майстер-класів для вихованців дитячих будинків з паралельним тренінгом для педагогів по освоєнню ними методів організації пізнавальних ігор	
Запровадження навчального курсу «Правила й закони» (12 годин) для 113 старших школярів	
Проведення серії тренінгів (3 тренінги по 4 години) по засвоєнню еталонів чоловічого й жіночого типів поведінки, знань і вмінь регулювання сімейних відносин, а також навичок догляду за дітьми й організації побуту	
Проведення ігрового пізнавального курсу «Основи правової грамотності» (18 годин) для 215 дітей і підлітків (молодшого й середнього віку)	
Проведення серії занять про закони (5 занять по 2 години), що визначають життя родини у суспільстві	

Знайомство з організацією діяльності муніципальних органів; з фахівцями, які працюють у різних відділах організації (навчити звертатися по питаннях, що цікавлять, у різні відділи, навчити одержувати інформацію зі стендів, надати практичний досвід спілкування з фахівцями)	
---	--

\*- при складанні таблиці використано матеріали [10, с. 19-21; 21]

Перейдемо тепер до оцінки результативності проекту, що свідчить про його успіх. Це може бути поліпшення, збільшення або скорочення (якщо мова йде про характеристику негативного явища або властивості), зміцнення або послаблення, нарощування або зменшення, а також будь-яка інша зміна, що піддається кількісному або якісному виміру чи опису. Однак, коли у передбачуваних результатах ми говоримо про «посилення», «поліпшення» або «збільшення» будь-чого, то не зовсім зрозуміло, який конкретно результат дозволить вважати завдання виконаними, а проект – здійсненим. Для того, щоб не бути голослівними, потрібні показники.

**Показник** – це характеристика окремої сторони об'єкта або процесу, що має кількісно-якісний вираз, який дозволяє точніше визначити мету й завдання проекту й виміряти його ефект. Деякі види показників наведені у Табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Приклади показників проекту [16, с. 16]

Види показників	Приклади показників
Показники соціального розвитку особистості	динаміка рівня розвитку особистості: не вмів – навчився, не знав – дізнався, не мав – придбав і т.і.; якість продуктів соціально-творчої діяльності (вироби, малюнки, походи, акції, ін.)
Показники соціальної адаптації особистості	зниження ризику асоціальних явищ, підвищення рівня соціальної успішності учасників, активність

Показники суспільної думки	популярність проекту, соціально-профілактичний ефект, зацікавленість соціальних партнерів, відгуки у засобах масової інформації
Технологічні показники	рівень організації в цілому й окремих заходів зокрема, чіткість і ефективність керування, організаційна культура учасників
Економічні показники	співвідношення витрат із соціально-педагогічним ефектом, залучення додаткових матеріально-технічних ресурсів

Після розв'язку кожного поставленого завдання завжди повинен з'явитися конкретний *результат*: доповідь про оцінку ситуації, видання книги, оформлена експозиція, знятий і змонтований відеофільм, навчений персонал, створений інтернет-сайт.

По суті, результатами будь-якого проекту є вирішені завдання. В ідеалі результати повинні мати кількісні показники. Очікувані *результати* – це конкретні результати, яких передбачається досягти в ході реалізації проекту в кількісному і якісному вимірі.

*Кількісний результат* (що буде зроблено?) – фіксує кількість наданих послуг, учасників заходів, отримувачів конкретної допомоги, опублікованих матеріалів, висаджених дерев тощо.

*Якісний результат* (що зміниться?) – відбиває позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів, надання послуг і т. і. [10, с. 22].

До опису очікуваних результатів необхідно підходити дуже серйозно та відповідально, оскільки вони є критеріями ефективності проекту. Основними *характеристиками* результатів є: відповідність результатів меті і завданням проекту; вимірність (стосується не лише кількісних, але й якісних показників); реалістичність досягнення результатів.

Наступні питання допоможуть вам правильно спланувати результати

проекту:

- Скільки заходів буде проведено?
- Скільки людей візьме участь у кожному із заходів?
- Скільки волонтерів буде залучено?
- Скільки дерев буде висаджено?
- Скільки людей або організацій скористуються наданими послугами?
- Скільки примірників навчального посібника буде видано? Яким чином вони будуть поширені і яка кількість людей матиме з цього хист?

При плануванні результатів слід обов'язково зазначити, яким чином ви проконтролюєте їхнє досягнення; отже, вам необхідно продумати механізми оцінки результатів. За допомогою яких *інструментів* ви зможете визначити, що результати досягнуті? Що буде для вас *джерелами*, які продемонструють досягнення запланованих результатів? Так, механізмами оцінки засвоєння знань, отриманих на семінарі, можуть бути: анкетування, опитування, тестування, екзамен. *Джерелом* же підтвердження інформації слугуватимуть, відповідно, анкети, опитувальні листи, зведені звіти, екзаменаційні відомості. Приклад планування кількісних та якісних результатів проекту, а також інструментів їх оцінки наведено у Табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Приклад планування кількісних та якісних результатів проекту та інструментів їх оцінки [10, с. 23]

<b>Завдання проекту</b>	<b>Кількісний результат</b>	<b>Якісний результат</b>	<b>Інструменти оцінки</b>
Формування навичок вирішення психологічних конфліктів у підлітків і їх батьків через	У семінарі візьме участь не менш 40 підлітків та їх батьків	Не менш 80% батьків відзначать поліпшення взаєморозуміння зі своїми дітьми	Анкетування батьків через два тижні після семінару

проведення навчальних заходів	Не менш 40 підлітків та їх батьків набудуть навичок вирішення психологічних конфліктів	Не менш 80% підлітків відзначать поліпшення взаємовідносин із батьками	Анкетування підлітків через два тижні після семінару
Формування навичок працевлаштування у безробітних жінок через проведення навчальних заходів	Для 20 безробітних жінок буде проведено не менш п'яти семінарів-тренінгів щодо набуття навичок пошуку роботи	Не менш 60% безробітних жінок, що пройдуть навчання, зможуть улаштуватися на постійну або тимчасову роботу впродовж 6 місяців після закінчення навчання	Щомісячне телефонне опитування учасників  Дані про працевлаштування з центру зайнятості

Також необхідно враховувати, що результати, як і цілі, на досягнення яких вони орієнтовані, можуть бути короткостроковими та довгостроковими. Приклад ієрархії результатів наведено у Табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Приклад ієрархії результатів [10, с. 24]

Ієрархія результатів	Короткострокові результати	Довгострокові результати
Загальна ціль – пропаганда здорового способу життя молоді		Зниження рівня захворюваності серед молоді
Детальна ціль – залучити до занять спортом молодь віком від 18 до 25 років	Кількість молодих людей, що займаються спортом, збільшилась на 50% відсотків	Молоді люди продовжують заняття спортом, долучаючи до них

		своїх однолітків
Завдання 1. Організувати роботу спортивних секцій	Організовано роботу 5 секцій, в яких займаються 150 осіб	Робота секцій користується попитом, кількість відвідувачів зростає
Завдання 2. Провести спортивні змагання	Проведено 5 спортивних змагань, в яких взяло участь 1000 мешканців	Збірна команда бере участь в обласних спортивних змаганнях

### 2.3. Планування, виконання та оцінка проекту (В. Меняйло, Н. Воронова)

На другому етапі, а саме етапі планування проекту, розробляються документи, які в подальшому будуть визначати весь хід його реалізації. До них належать: логіко-структурна матриця, план реалізації та загальний кошторис і бюджет проекту.

#### 2.3.1. Побудова логіко-структурної матриці проекту

Для підготовки зрозумілого логічного проекту, що матиме великі шанси на успіх, вирішальне значення має наявність і взаємодія основних частин проекту між собою, а саме визначення проблеми, на розв'язок якої спрямований проект, чітко сформульованої цілі проекту й конкретних завдань, які треба буде розв'язати для її досягнення шляхом здійснення конкретних заходів із залученням необхідних ресурсів.

**Ресурсне забезпечення** проекту включає різні види *ресурсів*: матеріально-технічні (приміщення, устаткування, канцелярські приналежності, послуги зв'язку); інформаційні (програмне забезпечення, засоби передачі інформації, джерела інформації); кадрові, часові, фінансові.

**Фінансове забезпечення** проекту визначається у кошторисі проекту, де за кожний вид витрат відповідає окрема стаття (оплата праці, комунальні послуги, відрядження, предмети і матеріали тощо).

На Рис. 2.6 представлена схема взаємодії різних складових проекту між

собою.

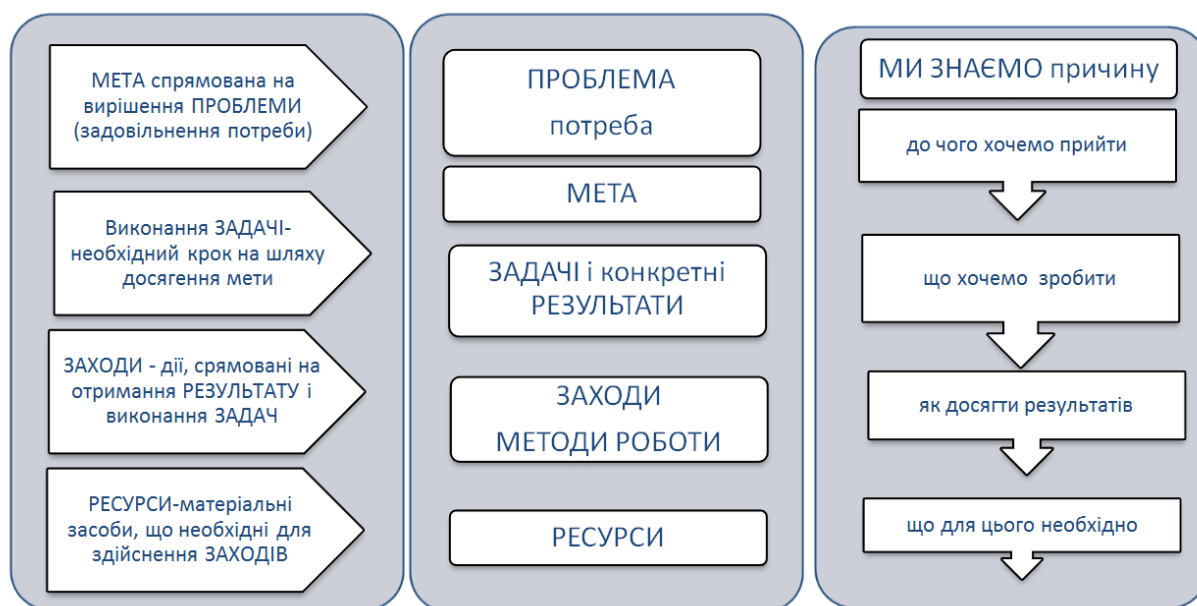


Рис. 2.6. Взаємодія частин проекту між собою [10, с. 6]

Логіко-структурний підхід до розробки проекту представлено також у Табл. 2.14 у вигляді матриці.

Таблиця 2.14

Логіко-структурна матриця проекту [5, с. 5]

Елемент матриці	Індикатори, показники досягнень	Джерела і засоби перевірки	Припущення і ризики
Проблема, на вирішення якої спрямований проект	Показники, що засвідчують наявність проблеми		
Детальні цілі	Показники виконання проекту	Яким чином перевірити досягнення цілей відповідно до показників	Припущення, за яких цілі можуть бути не досягнуті

Результати	Показники отримання результатів	Яким чином перевірити отримання запланованих результатів	Припущення, за яких результати не приведуть до досягнення цілей
<b>Дії, методи, заходи</b>	<b>Необхідні ресурси</b>	<b>Вартість ресурсів</b>	Припущення, за яких виконані дії не приведуть до отримання результатів
Заходи для досягнення результатів	Ресурси, необхідні для виконання заходів	Вартість ресурсів, необхідних для виконання заходів	

Перший стовпчик Табл. 2.14 характеризує сутність і взаємозв'язок основних частин проекту між собою. Другий стовпчик містить об'єктивні докази обґрунтованості та якості пророблення відповідних компонентів проекту, критерії й методи оцінки їх виконання. У третьому стовпчику перераховуються зовнішні умови (фактори, передумови, припущення), які перебувають поза контролем з боку учасників проекту, але від них, у тому числі, залежить успіх його виконання. Правильно складений проект не повинен містити нереальних передумов [9, с. 29].

Логіко-структурна матриця є дуже зручним інструментом для накопичення даних і застосування їх на наступному етапі при заповненні проектної заявки. Побудова матриці починається із заповнення першого стовпця, який включає інформацію, що міститься в «дереві цілей», а також окреслює дії проекту, які мають вплинути на досягнення очікуваних результатів. Отже, у крайньому лівому стовпці зосереджується цілісна логіка виконання проекту, що пов'язується з показниками, які зазначаються у другому стовпчику.

*Показники* слугують кількісними характеристиками результатів та ступеня досягнення детальних цілей. Їх значення полягає в тому, що вони мають допомогти в описі фізичних результатів проекту – продуктів, послуг



(наприклад, кількість навчальних годин, кількість підготовлених осіб, кількість проведених конференцій, кількість виданих підручників).

Показники детальних цілей повинні охоплювати певні динамічні явища (наприклад, зростання на певний відсоток кількості осіб, які отримали відповідні знання впродовж терміну реалізації проекту). Необхідно пам'ятати, що досягнення показників не є головною метою проекту; вони лише надають нам інформацію, чи досягли ми потрібних результатів за відведений час, і чи буде досягнута детальна ціль проекту. Вагому роль при цьому грають *джерела верифікації показників* – це ті документи й матеріали, з яких можна дізнатися про значення показників, а також ті, котрі підтверджують їх досягнення. Такими верифікаторами можуть бути: списки присутності учасників на тренінгах і конференціях, протоколи засідань, підручники, методичні матеріали, програми конференцій, матеріали для тренінгів, фотознімки з зустрічей. Схожа ситуація спостерігається і з джерелами верифікації показників досягнення детальної мети. Ці верифікатори залежать від поставленої мети, а також від підбраного до них показника.

У крайньому правому (третьому) стовпчику записуються *припущення і ризики*. На вищому щаблі зазначаються ті фактори, які гарантуватимуть виконання всіх дій і отримання результатів. У цьому пункті ми також повинні ідентифікувати всі ризики, які можуть з'явитись під час реалізації завдань і котрі могли б бути загрозою для досягнення запланованих результатів.

Можна виділити наступні причини виникнення ризиків: *політичні* (зміна політичної ситуації в країні і діяльності державних органів); *економічні* (недостатнє фінансування або його затримка); *виробничі* (зупинка виробництва внаслідок впливу різних факторів); *організаційні* (недостатній досвід організаторів); *професійні* (низький рівень кваліфікації персоналу, брак компетентних кадрів, здатних здійснити проект); *психологічні* (неприйняття нових правил роботи і нових процесів) [16, с. 17].

У другому зверху рядку в останньому стовпчику вписуються ті фактори,

які гарантують досягнення детальних цілей у ситуації, коли маємо вже отримані результати. У цьому полі ми повинні також розмістити ті фактори, котрі нам ускладнюють досягнення детальних цілей.

Наприклад, при реалізації освітнього проекту в цьому полі ми повинні дати відповідь на питання: «Що може призвести до того, що деякий відсоток учасників не покращить рівня своїх знань на задану тему після проходження навчання?» Такими ризиками можуть бути: неефективний спосіб навчання, надмірний обсяг навчального матеріалу тощо [17, с. 54].

Визначити вагу впливів факторів та ризиків можна, здійснивши їх облік за допомогою Табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Облік факторів ризику при розробці та реалізації проекту [9, с. 31]

Ризик	Імовірність	Загроза	Ранг = імовірність x загроза
Ризик відносно дій			
Ризик відносно результатів			
Ризик відносно детальних цілей			

Правильне й чітке передбачення всіх припущень і ризиків дозволяє відразу включити до проекту дії, які дозволять уникнути ризиків та мінімізувати можливі небажані ситуації.

До першої групи належать такі дії, які слід впровадити заздалегідь, наприклад, висунути певні вимоги при відборі тренерів, що гарантуватиме високий рівень кваліфікації викладацького складу; запровадити експертну оцінку навчальних програм, що забезпечить їх якість; скласти резервний список учасників для можливого їх залучення при недостатній кількості осіб з основного складу.

До другої групи спрямовують такі дії, які дозволяють постійно

впроваджувати зміни у ході проекту і мінімізувати негативні ефекти. Наприклад, якщо тренер бачить, що його дидактичні методи не є ефективними, він використовує альтернативну програму або інші методи навчання [17, с. 55].

Якщо ми візьмемо до уваги ці заходи, то зможемо переформулювати записи в логіко-структурній матриці таким чином, що замість ризиків отримаємо передумови. Цей крок буде свідчити про те, що ми виконали певні дії, щоб уникнути небезпечних ситуацій у ході проекту.

У нижньому рядку Табл. 2.14 навпроти заходів проекту зазначаються всі *засоби й ресурси* (та їх вартість), необхідні для виконання проекту: людські ресурси (кількість осіб, які будуть управляти проектом, кількість експертів, тренерів); приміщення (кількість і площа конференційних зал), а також обладнання (кількість комп'ютерів, телефонних ліній, факсів, принтерів тощо).

Ця комірка дозволяє окреслити як наявні ресурси, так і ті, що будуть придбані у процесі реалізації проекту.

Отже, заповнення логічної таблиці для складання проекту дозволяє вибудувати чітку концепцію проекту, визначити критерії і методи оцінки його компонентів, виявити зовнішні фактори, що впливають на його виконання.



**Робота  
в групах:**

*Розробіть логіко-структурну матрицю проекту, використовуючи побудоване вами «дерево цілей»*

### 2.3.2. Планування робіт за проектом

Після заповнення логіко-структурної матриці необхідно розробити стратегію й тактику реалізації проекту з урахуванням узгоджених вимог зацікавлених сторін, ризиків при розробці і реалізації проекту.

Етапи розробки детального плану дій можуть бути наступні [5, с. 25]:

1. Перелік основних дій.
2. Відповідність основних дій завданням, що вирішуються.

3. Визначення послідовності й взаємозалежності дій і завдань.
4. Оцінка початку і завершення конкретних дій і завдань.
5. Визначення показників ходу виконання проекту або віх, за якими може проводитись оцінка виконання.
6. Визначення професійного досвіду, необхідного для проведення дій і виконання завдань.
7. Розподіл завдань між учасниками проектної групи. В остаточному підсумку необхідно розробити конкретний план дій.

Чітке планування і виконання всіх запланованих робіт багато в чому визначає успіх проекту, більш того, це найбільш правильний спосіб зекономити як час, так і гроші.

Надалі розглянемо можливі схеми планування робіт за проектом [21].

### **Ієрархічна структура робіт (ІСР)**

Покрокова розробка ІСР проводиться в наступному порядку (Рис. 2.7):

- окреслення всього проекту в цілому – вищий рівень ієрархії;
- виокремлення фаз проекту із зазначенням великих проміжних результатів (віх) – другий рівень ієрархії;
- визначення робіт з урахуванням поділу великих результатів на більш дрібні – третій рівень ієрархії;

З урахуванням вказаних фаз (задач проекту) визначаються ключові моменти проекту, які називаються віхами. *Віхи* мають значення контрольних точок, проходження яких означає досягнення результатів запланованих завдань.

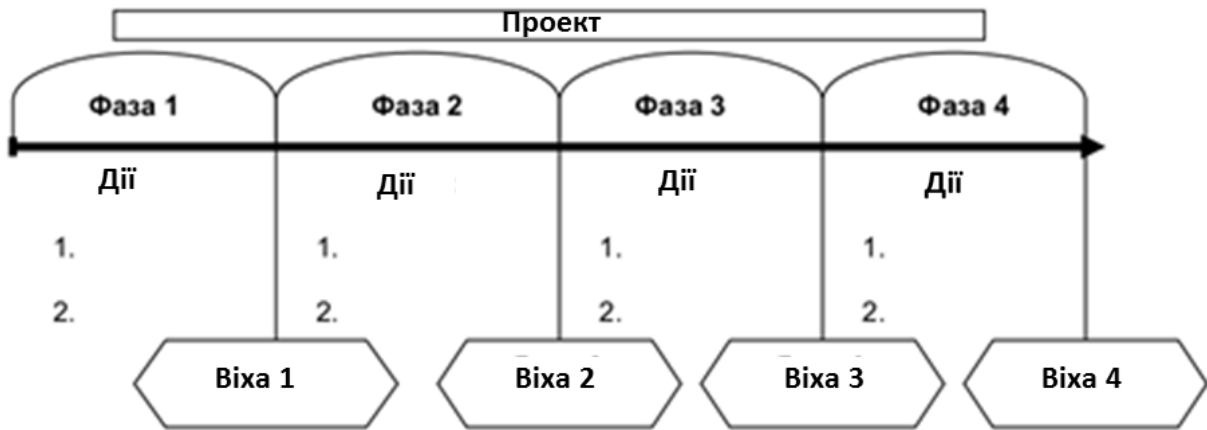


Рис. 2.7. Ієрархічна структура робіт [21]

Приклад ієрархічної структури робіт наведено на Рис. 2.8.



Рис. 2.8. Приклад ієрархічної структури робіт [21]

### Мережевий графік

*Мережевий графік* – це послідовна схема, що відбиває порядок виконання робіт проекту. Він включає два елементи: конкретні дії й необхідний на реалізацію кожної дії час. Логічні взаємозв'язки на графіку

позначені стрілками, а дії – прямокутниками (Рис. 2.9).

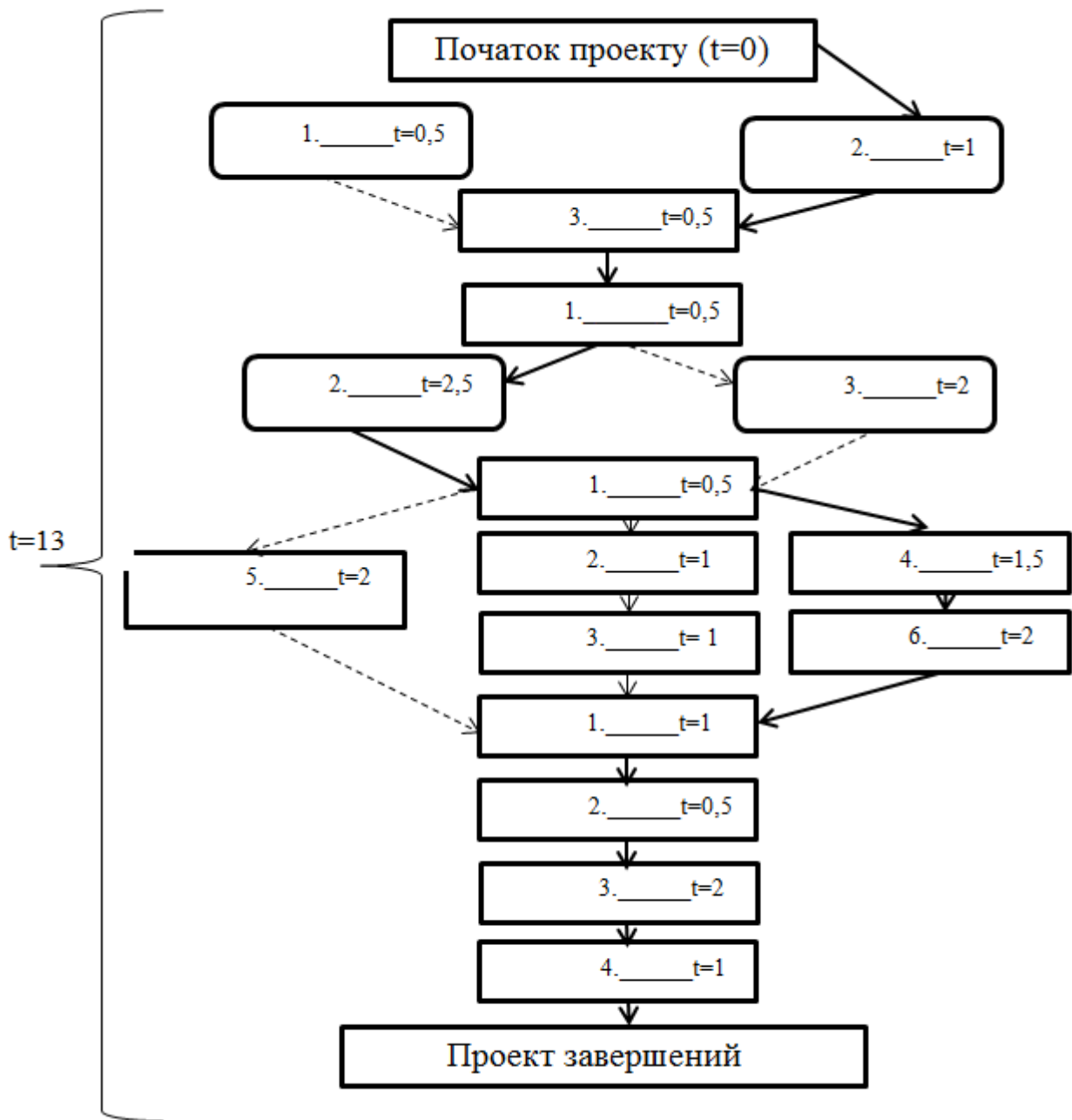


Рис. 2.9. Схема мережевого графіка [21] (критичний шлях зображено суцільними стрілками), [t]=[год]

*Критичний шлях* — це найбільш протяжний за часом ланцюжок робіт, що веде від вихідної до завершальної дії. Зміна тривалості будь-якої дії, що лежить на критичному шляху, відповідним чином змінює (збільшує або скорочує) час завершення проекту.

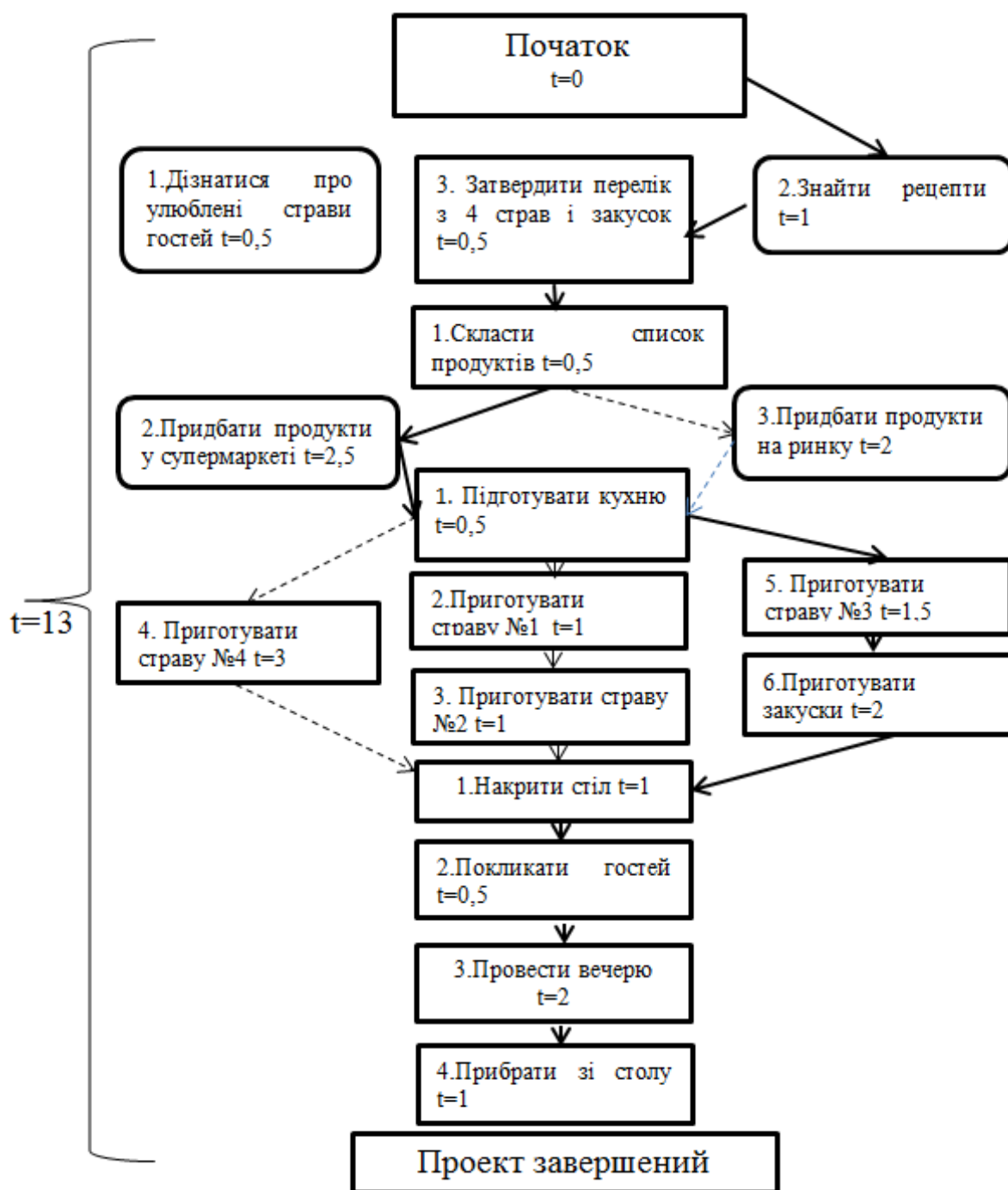


Рис. 2.10. Приклад мережевого графіка [21], [t]=[год]

Усі роботи, що лежать поза критичним шляхом, мають резерви часу, в рамках яких їх можна порушувати, не приводячи до зміни часу виконання всього проекту. Для визначення критичного шляху проводиться процедура прямого та зворотнього руху за мережевим графіком. Прямий рух розпочинається з часу початку виконання проекту і здійснюється надалі за

графіком; при цьому для кожного виду робіт додається їх тривалість і, таким чином, вираховується загальний обсяг часу, потрібний для реалізації проекту.

Зворотній рух використовує за вихідну точку час завершення проекту, розрахований шляхом прямого руху, після чого визначають початок і кінець робіт. Крім того, необхідно визначити величини часових резервів для видів робіт, які лежать поза межами критичного шляху.

Приклад мережевого графіку наведено на Рис. 2.10.

### Діаграма Ганта

Діаграма Ганта – це стрічкова діаграма, що являє собою графічне зображення робіт у вигляді смуг на часовій шкалі із зазначенням дати початку і закінчення робіт. У якості одиниць вимірювання можуть бути обрані години, дні, тижні, місяці у залежності від загальної тривалості проекту. Приклад діаграми Ганта представлений у Табл. 2.16.



#### Робота в групах:

*Використовуючи розроблену вами логіко-структурну матрицю, зобразіть основні етапи реалізації проекту у вигляді діаграми Ганта*



#### Лайфхак:

Відео «Як побудувати проектну діаграму Ганта в EXEL» [18]

### Календарний план

Календарний план – це послідовний перелік заходів із зазначенням конкретних термінів їх реалізації та досягнутих результатів. Календарний план зазвичай має табличний вигляд (Табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Календарний план проекту

№	Заходи (стислий зміст)	Термін	Очікуваний результат	Ресурси	Відповідальний
1					
2					



Таблиця 2.16

Приклад діаграми Ганта [21]

Фаза/дія	Часова шкала (в год)													
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
<b>Фаза 1. Скласти меню</b>	█	█												
1.Дізнатися про улюблені страви гостей	█													
2.Знайти рецепти	█	█												
3.Затвердити перелік з 4 страв і закусок		█												
<b>Фаза 2. Закупити продукти</b>			█	█	█	█								
1.Скласти список продуктів			█	█	█	█								
2.Придбати продукти у супермаркеті			█	█	█	█								
3.Придбати продукти на ринку			█	█	█	█								
<b>Фаза 3. Приготувати страви</b>						█	█	█	█	█				
1.Підготувати кухню						█	█	█	█	█				
2.Приготувати страву №1							█	█						
3.Приготувати страву №2							█	█						
4.Приготувати страву №3							█	█						
5.Приготувати страву №4							█	█	█					
6.Приготувати закуски							█	█	█					
<b>Фаза 4. Провести вечерю</b>										█	█	█	█	
1.Накрити стіл										█	█	█	█	
2.Покликати гостей										█				
3.Провести вечерю											█	█	█	
4.Прибрати зі столу													█	

Наступний документ, який необхідно підготувати на етапі планування – це **бюджет** – постатейний кошторис витрат.

Основну увагу при складанні бюджету слід приділити таким питанням [16, с. 17]:

- Скільки в цілому необхідно коштів для здійснення проекту?
- На які цілі будуть витрачені кошти?
- Які засоби є в наявності у організаторів проекту?
- Яка є матеріально-технічна база?
- Які додаткові джерела фінансування можна знайти?

Бюджет повинен містити реальну фінансову інформацію, якщо можливо – зробіть поправки на інфляцію, визначте часові рамки бюджету.

Як правило, *загальний бюджет проекту* складається з трьох стовпчиків, де у першому стовпчику зазначаються запитувані у грантодавця кошти; у другому – наявні у заявника (або його партнерів) кошти; у третьому – загальна сума проекту (Табл. 2.18). У переважній більшості проектів власний внесок організації складає від 10% до 50% загальної вартості проекту. Після опису бюджету необхідно дати коментарі, тобто розшифрувати, яким чином будуть витрачені кошти за проектом, обґрунтувати необхідність тих чи інших витрат.

Навряд чи можна переоцінити значення колонки «Внесок організації». Ці кошти ще називають «вирівнюючими» (англ. *matching funds*). Ваші шанси на перемогу значно підвищуються, якщо сума «вирівнюючих» коштів складе хоча б 10% бюджету проекту. Чим більше ви вкложите, тим більше у вас шансів отримати фінансування, тому що готовністю вкладати власні кошти вашої організації ви підтверджуєте впевненість в успішній реалізації проекту і той факт, що проект рано чи пізно все одно буде реалізований. Отже, озирніться навкруги та вкладіть у проект усе, що може стати в нагоді, неважливо, грошовий це внесок або негрошовий (*in-kind*). Прикладами негрошового внеску можуть бути, наприклад, приміщення, комп'ютерна техніка, витрачений час, частина заробітної плати та ін. [22].

Загальний бюджет проекту

Запитувана сума	Власний внесок	Вартість проекту

*Деталізований бюджет проекту з коментарями* містить розподіл коштів за статтями витрат, а також обґрунтування щодо необхідності тих чи інших витрат за кожною строкою бюджету. Як правило, бюджет складається з трьох статей:

- *оплата праці* – це розділ, в якому у табличному вигляді зазначаються посади всіх працівників за проектом, термін їх роботи, місячний і загальний фонд заробітної плати (та нарахування на неї) на кожного працівника та за проектом у цілому;
- *прямі витрати* – це безпосередні витрати за проектом, що можуть включати: оренду приміщення; купівлю (оренду) обладнання; витратні матеріали (канцелярські товари, заправку картриджів і т.і.); оплату відряджень; транспортні витрати; друк матеріалів; оплату послуг сторонніх організацій та ін.;
- *непрямі витрати* – це витрати, які безпосередньо не пов'язані з проектною діяльністю, але необхідні для повноцінного функціонування організації та успішного виконання нею поставлених завдань. До них належать: вартість зносу основних фондів, амортизація капітального обладнання, оплата праці адміністративних працівників і т. і.

2.3.3. Контроль за виконанням проекту

Третім етапом проектної циклу є безпосереднє виконання проекту, тобто отримання запланованих результатів і досягнення задекларованих цілей, що вимагає певного мистецтва в управлінні цими процесами та наявними ресурсами [2, с. 39].

*Управління проектами* (англ. project management) — це область

діяльності, в ході якої визначаються і досягаються чіткі цілі проекту при балансуванні між об'ємом робіт, ресурсами, часом, якістю і ризиками [21]. У процесі реалізації проекту необхідно враховувати, як мінімум, три складові, які являють собою так званий «трикутник проекту» (Рис. 2.11), а саме:

- 1) обсяг проекту, тобто сукупність усіх дій, які ми будемо виконувати в проекті (Що?);
- 2) час виконання окремих дій, сума яких представляє загальний час тривалості проекту (Коли?);
- 3) вартість проекту (За скільки?).

Усі ці три елементи тісно пов'язані між собою і є взаємозалежними. Якщо, наприклад, ми скоротимо час виконання проекту, то скоріше за все, будемо змушені зменшити і його обсяг, а, одночасно, і витрати, бо менша кількість дій матиме меншу вартість; або ми залишаємо всі дії – тоді це автоматично означає необхідність здійснення і координування багатьох дій одночасно, що призведе до подорожчання проекту, пов'язаного з підключенням до його реалізації більшої кількості людей.



Рис. 2.11. Трикутник проекту [17, с. 56]

Крім того, конкретні параметри обсягу проекту можуть впливати на час і вартість проекту. Наприклад, одночасне проведення 2 сесій навчання для 40 осіб займе стільки ж часу, як такі ж сесії для 20 осіб, але буде вимагати більших витрат (більше друкованих навчальних матеріалів, більше місць у готелі, аренда більшого приміщення), цим самим зміни в кількості слухачів у

цьому випадку призведуть до більших витрат [17, с. 56].

Отже, при кожній мінімальній зміні обсягу, часу або бюджету проекту необхідно перевірити, яким чином ця зміна вплине на інші складові проекту. Таким чином, одним з головних чинників управління проектами є управління ресурсами.

### **Управління проектами – управління ресурсами**

Управляючи ресурсами, необхідно: визначити мінімальний обсяг ресурсів, який необхідний для досягнення мети; установити, де і який ресурс буде отриманий; відслідковувати при виконанні проекту всі витрати.

*Матеріальні ресурси проекту.* Важливим етапом створення проекту є визначення необхідних матеріальних ресурсів, оскільки кожний етап реалізації проекту вимагає певних затрат. Тому після описання усіх заходів і методів проекту варто точно прорахувати їхню вартість, не забуваючи при цьому врахувати ті матеріальні ресурси, що є в наявності.

*Часові ресурси проекту.* Часові межі проекту – ще одна з найбільш важливих складових, яка потребує чіткого уявлення, коли і в які терміни повинний бути реалізований проект, скільки часу необхідно на виконання кожної його фази. Неправильно розрахований часовий формат може сильно вплинути на якість реалізації проекту [21].

*Кадрові ресурси проекту.* Проект не реалізується сам по собі. У будь-якому випадку необхідні люди для виконання тих чи інших дій і відповідно від їх компетенції залежить, наскільки проект буде успішним. При формуванні кадрового складу необхідно враховувати наступний логічний ланцюжок [21]:

**визначення потреб проекту в конкретних компетенціях => підбір фахівців з необхідними компетенціями => робота над командою проекту (командотворення)**

Конкретний склад команди завжди залежить від специфіки проекту. Однак існує типовий склад, який визначається стандартними завданнями, що

стоять перед більшістю проектів (Табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Ролі і задачі у проекті\*

<b>Роль</b>	<b>Задачі</b>
Координатор (керівник, менеджер)	Формулює мету команди й розподіляє завдання між її членами, розробляє план діяльності й стежить за його виконанням, ухвалює рішення щодо внесення змін, попереджає й/або вирішує конфліктні ситуації
Адміністратор (помічник керівника)	Забезпечує взаємодію у проекті та зовнішню комунікацію, здійснює ведення документообігу, організовує і протоколює наради, здійснює пошук інформації, аналізує розподіл ресурсів, контролює терміни тощо
Pr-менеджер (фахівець із зв'язків із громадськістю), інтернет-дизайнер (web-master)	Відповідає за просування проекту в зовнішньому середовищі, формує суспільну думку про проект і його внесок у вирішення суспільних проблем. Взаємодіє із ЗМІ, готує прес-релізи. Займається інформаційним і програмним забезпеченням, розробляє й оновлює веб-сайт проекту
Бухгалтер	Здійснює контроль фінансових ресурсів проекту, організує рух грошових потоків. Відповідає за фінансову звітність, стежить за виконанням бюджетних зобов'язань (відповідністю реальних витрат запланованому кошторису). Оформлює закупівлю товарів
Професіонал (відповідно до задач проекту)	викладач, тренер, коуч, журналіст, фотограф, дизайнер, режисер, організатор заходів, екскурсовод, водій, консультант, юрист, програміст, інший фахівець
Технічний працівник	здійснює секретарські, кур'єрські функції

\*– при складанні таблиці використано дані [23]

Коли люди працюють в одній команді, вони виконують не лише *функціональні ролі*, засновані на професійних якостях і практичному досвіді,

але й мають і *командні ролі* відповідно до своїх особистісних даних. На це звернув увагу ще наприкінці 60-х років автор теорії командних ролей англійський учений Р. М. Белбін, якому належить вислів про те, що недосконалі люди можуть створювати досконалі команди за допомогою дотримання балансу слабких і сильних сторін учасників. Його система командних ролей (Табл. 2.20) вважається стандартом у бізнесі [23].

Перераховані ролі не означають, що команда повинна складатися неодмінно з восьми осіб. Кожний учасник може поєднувати в собі кілька ролей, але, як правило, не більше двох-трьох. Головне, щоб усі функції виконувалися. Повна рольова структура створює основу для ефективної роботи команди в цілому.



**Самоаналіз:** *Перевірте власну роль у команді за тестом Р. Белбіна, що наведений у Додатку 7, або у режимі он-лайн [19]. Чи відповідає ця роль вашим уявленням про власні здібності і бажання?*

Таблиця 2.20

Ролі у команді [23]

Роль	Характеристика
Координатор (керівник)	Узгоджує дії, думки і різні точки зору членів команди, враховує будь-які пропозиції, розв'язує конфлікти. Консервативний, обов'язковий, передбачуваний, володіє організаційними здібностями, працьовитий. Прийнятні недоліки: брак гнучкості, несприйнятливність до неперевіраних ідей
Мотиватор	Спонукає команду до дій, налаштовує рухатися уперед. Чуйний, динамічний, нервовий, готовий боротися з інертністю, бездіяльністю, самозаспокоєнням або самообманом. Прийнятні недоліки: схильність до невдоволення і нетерпіння, дратівливність

Генератор ідей (креативщик)	Пропонує нові способи і рішення проблем, інновації. Яскрава індивідуальність, серйозний, обдарований, володіє видатним інтелектом, знаннями. Прийнятні недоліки: «витає в хмарах», недооцінює практичні деталі та необхідність дотримання протоколу
Дослідник (постачальник)	Шукає варіанти, ресурси та способи досягнення поставленої мети у зовнішньому середовищі. Екстраверт, ентузіаст, допитливий, товариський, добре контактує з людьми, відкриває нове, проявляє стійкість у складній обстановці. Прийнятні недоліки: втрачає інтерес до роботи після того, як пройшла її первісна привабливість
Виконавець (працівник)	Виконує поставлені перед ним завдання в точному об'ємі й у зазначені терміни. Відповідальний, сумлінний, серйозний, цілеспрямований, розсудливий. Прийнятні недоліки: повільний, неемоційний, важко переключається
Експерт (аналітик)	Критично оцінює дії та досягнуті результати роботи. Розсудливий, незворушний, завбачливий, розважливий, проникливий, наполегливий, хороші інтелектуальні здібності. Прийнятні недоліки: відсутність натхнення, невміння мотивувати інших
Натхненник (емоційний лідер)	Створює сприятливу робочу атмосферу, підтримує позитивний психологічний клімат у команді. Соціально орієнтований, спокійний, чутливий, здатний нести відповідальність за людей і відповідати за ситуацію, створювати і підтримувати командний дух. Прийнятні недоліки: нерішучість в кризові моменти
Контролер (доводчик ідей)	Прагне до досконалості, проробляє всі деталі, доводить справи до завершення. Організований, акуратний, добросовісний, скрупульозний. Прийнятні недоліки: турбується через дрібниці, не вміє розслабитися

*Комунікаційні ресурси проекту.* Комунікаційні ресурси – це корисні соціальні зв'язки, які сприяють успішній реалізації проекту. Для їх аналізу та використання бажано заповнити наступну таблицю (Табл. 2.21).



Комунікаційні ресурси проекту [21]

З ким?	Хто?	Як?	Коли?	Що нам це дасть?

Рекомендації щодо заповнення таблиці [21]:

- відповідь на питання «З ким?» повинна містити інформацію про конкретну особу, з якою ви плануєте домовитись, налагодити взаємодію, отримати дозвіл. Для цього необхідно зазначити її ПІБ, посаду, контактний телефон, e-mail, можливо, особистісні риси;
- відповідь на питання «Хто?» визначає особу, відповідальну за налагодження контакту;
- відповідь на питання «Як?» розкриває можливі способи взаємодії з цією особою;
- відповідь на питання «Коли?» визначає час, коли буде встановлений контакт;
- відповідь на питання «Що це нам дасть?» являє собою мету комунікації, тобто яким чином ця людина може посприяти виконанню проекту?

#### **Управління проектом – оперативне планування**

Як ми вже зазначали раніше, ключовим фактором успіху проектного управління є ретельне планування робіт. *Закони управління проектами* вчать нас, що:

- провал у плануванні – це планування провалу;
- ви не можете контролювати те, що не запланували;
- «Як я буду знати, що заблукав, якщо не знаю, куди збирався піти з самого початку» [23].

Тому, дуже важливо, крім загального плану реалізації проекту, мати ще й більш конкретні дрібні плани. Для цього рекомендується здійснити такі *кроки*

*процесу планування:*

1. Встановіть мету проекту (як основну, так і найближчу, конкретну).
2. Розгляньте декілька альтернатив досягнення мети і оберіть базову стратегію.
3. Розбийте проект на великі зони відповідальності.
4. Кожну зону відповідальності розбийте на кроки.
5. Визначте виконавців проекту, включаючи їх кількість і необхідну кваліфікацію, їх обов'язки і необхідне навчання.
6. Визначте стандарти виконання кожного кроку.
7. Визначте, який час потрібен на здійснення кожного кроку.
8. Визначте необхідну послідовність виконання кожного кроку і ті з них, які можуть виконуватися паралельно.
9. Систематизуйте цю інформацію в план-графік робіт за проектом (див. Табл. 2.17).
10. Підрахуйте витрати, які необхідні для реалізації кожного кроку.
11. Зведіть цю інформацію в єдиний кошторис проекту.
12. Розробіть загальний план виконання проекту (Табл. 2.22) і знайдіть йому чільне місце в офісі, а також надайте електронний доступ до нього всім виконавцям проекту [23].

Таблиця 2.22

Загальний план реалізації проекту [23]

№	Зона відповідальності/ крок	Час		Кадри	
		початок	закінчення	відповідальний	виконавці

Важливо, щоб план проекту був робочим документом, який регулярно доповнюється і коригується по ходу реалізації проекту. Цей план можна також відобразити у вигляді схеми Ганта (Табл. 2.23), у стовпцях якої зазначити

одиниці часу; у рядках – окремі етапи або види робіт за проектом.

Таблиця 2.23

Графік проекту – схема Ганта [17, с. 57]

Одиниця часу	1	2	3	4	5	6
Управління проектом						
Навчання						
Порадництво						
Підручники						
Промоція						

Як видно з Табл. 2.23, деякі дії, наприклад, управління проектом, будуть тривати упродовж всього періоду його реалізації.

Схема Ганта наочно демонструє, які дії можна виконувати одночасно, а які муситимуть наступати послідовно, одна за одною. При реалізації більш масштабних проектів рекомендується створити низку більш детальних, дрібних планів за окремими аспектами реалізації проекту.

#### **Управління проектом – WBS (англ. Work Break down Structure)**

**WBS проекту** – це графічна схема, побудована шляхом розбиття проекту на конкретні результати, які повинні бути одержані для досягнення цілей проекту. Вона являє собою сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті розподілу робіт попереднього рівня на її складові. Акцент робиться саме на результатах, а не задачах проекту. Ця схема поділу робіт (приклад якої наведено на Рис. 2.12), має ієрархічну структуру, на верхньому рівні якої вказується сам проект, під ним (на першому рівні) – основні результати, кожен з яких, у свою чергу, деталізується, тобто наступний рівень завжди менше попереднього за обсягом робіт і, як правило, включає два і більше блоків. Блоки останнього рівня мають назву *робочих пакетів* (англ. Work Packages). При цьому в різних гілках WBS може бути різна кількість рівнів в залежності від потрібного ступеня деталізації, який, у свою чергу,

залежить як від розміру, так і від типу проекту, а також від кількості часу і працівників, які виконують ті чи інші завдання [8].

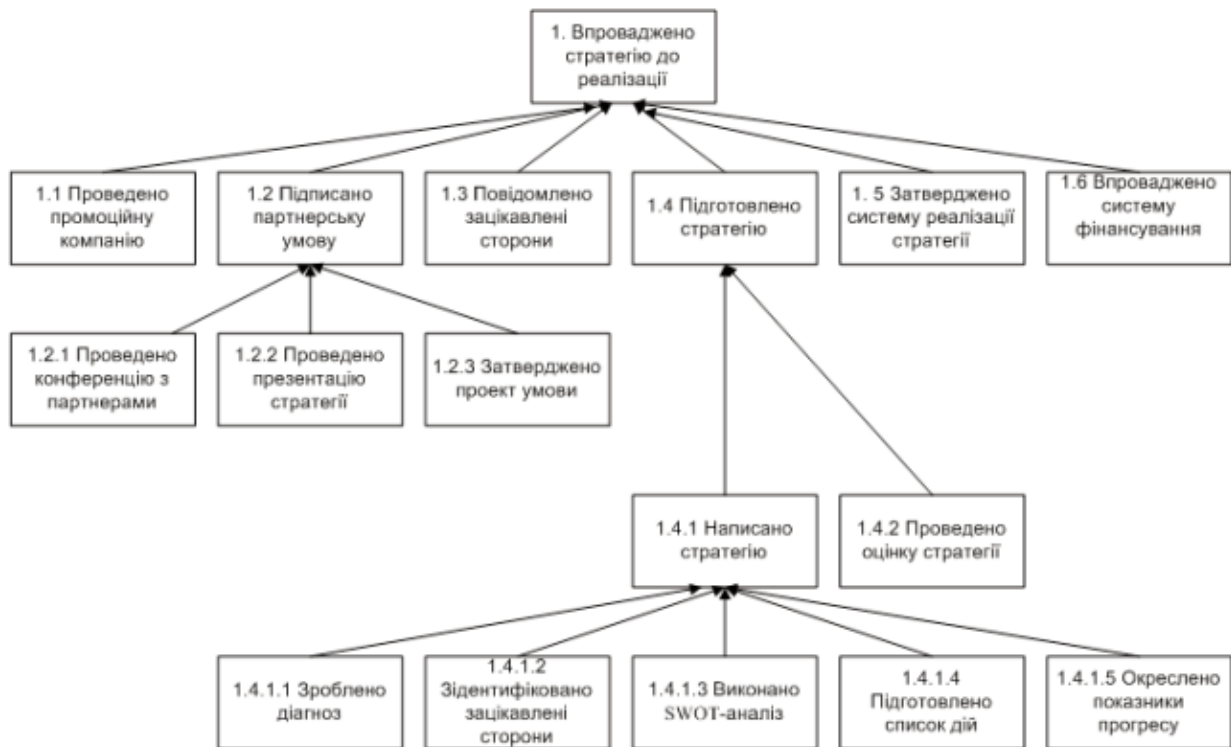


Рис. 2.12. WBS проекту [17, с. 59]

Може виникнути питання, до якого рівня ієрархії слід деталізувати проект. Найпростіший критерій, за яким можна перевірити, що ви досягли «дна» WBS – це можливість поставити конкретну задачу одному виконавцю для виконання зазначеного пакета робіт. Якщо виконавців декілька і виділити серед них єдиного відповідального не можливо – це означає, що потрібно деталізувати далі.



**Лайфхак:**

Якщо за виконання завдання відповідають декілька осіб, то це означає, що не відповідає ніхто, і завдання не буде виконано; відповідальний завжди має бути один!

Найбільш типові WBL структури складаються з чотирьох рівнів, при цьому декомпозиція може здійснюватися як зверху вниз (ми деталізуємо

високорівневі результати), так і знизу вверху (у нас є розрізнене розуміння окремих завдань, і ми їх компоуємо в більш високорівневі для полегшення розуміння і управління). При цьому слід пам'ятати, що кожна зазначена дія має бути прив'язана лише до одного листка дерева WBS, яке в ідеалі повинно містити в собі сукупність всіх дій і робіт, які необхідно виконати за проектом. Погано сконструйована WBS може призвести до проблем і неточностей на наступних етапах виконання проекту.

Елементи у WBS можна класифікувати:

- за *стадіями життєвого циклу* проекту (наприклад, окремо описуються результати фаз планування, виконання, аналізу, оцінки). Це найпростіший і популярний підхід;
- за *високорівневими результатами* проекту (проект розбивається на ключові результати, наприклад, навчально-методична база, навчені фахівці, проведена конференція та ін.);
- за *організаційною структурою* (у випадку, коли є декілька груп виконавців і потрібно жорстко розмежувати відповідальність за результати робіт);
- за *термінами* (наприклад, кварталами), якщо для виконання проекту критичною є прив'язка до термінів;
- за *видами діяльності* (навчальний процес, наукова діяльність, реклама, друк матеріалів, закупівлі тощо);
- за *джерелами фінансування* (яка частина результатів за які кошти досягається або за бюджет якого року) [8].

Для чого використовують WBS?

По-перше, це найефективніший спосіб наочно відобразити весь обсяг робіт за проектом; по-друге, він фокусує увагу не на процесі, а на очікуваних результатах, що слугує додатковим стимулом для виконавців проекту; по-третє, спільна розробка WBS учасниками проекту дозволяє забезпечити єдине розуміння результатів проекту та його обсягу, а також побачити важливість і

внесок окремих елементів і зусиль членів команди у загальний результат; по-четверте, з огляду на детально розписаний обсяг робіт, можна більш наочно обґрунтувати потребу у необхідних фінансових або людських ресурсах; по-п'яте, WBS допомагає запобігти ризикам і змінам або принаймні дуже значно знизити їх ймовірність і вплив, оскільки при його розробці сплине багато неочевидних раніше речей.

Отже, як *інструмент управління проектами*, WBS допомагає визначати послідовність виконання завдань (знизу вверху); передбачати необхідні витрати; проконтролювати результати дій; оптимально розподілити відповідальність; ідентифікувати ризики тощо [8].



**Робота  
в групах:**

*Використовуючи розроблену вами логіко-структурну матрицю та діаграму Ганта, розробіть WBL проекту*



**Лайфхак:**

Зручним інструментом для побудови WBS є ментальні карти (Coggle.Web, Draw.io, Mind.Mur (Web), оскільки Excel або MS Project зводять створення WBS до роботи зі списками і не дають потрібної наочності та гнучкості

### 2.3.4. Оцінка проекту

#### **Види оцінок**

**Оцінка проекту** – це періодичне оцінювання функціонування, ефективності та впливу проекту в контексті його запланованої мети. Як правило, це порівнювання бажаного з дійсним. Тому при оцінці необхідно завжди мати інформацію про первинний план. За результатами оцінювання виносяться рішення про ефективність проекту і формулюються рекомендації на майбутнє. Розрізняють *оцінку результатів проекту* (заключний звіт) і *оцінку ходу виконання робіт* (моніторинг).

**Моніторинг** – це систематичний та безперервний збір та аналіз основних

даних упродовж терміну виконання проекту з метою отримання інформації щодо досягнення запланованих результатів, проведених витрат, використаних ресурсів, здійснених заходів тощо. Цей процес триває впродовж усього періоду реалізації проекту та оцінює його відповідність календарному плану і кошторису. Моніторинг необхідний для своєчасного реагування на відхилення від плану та ефективного прийняття рішень [2, с. 41].

Оцінку проекту проводять:

- на етапі планування проекту – *попередня експертиза* проекту;
- на етапі виконання проекту – *проміжний, або формуючий* моніторинг (запланований або діагностичний);
- на завершальному етапі – *узагальнюючий*, який дає оцінку всьому проекту та містить рекомендації щодо подальшого впливу його результатів [23] (Рис. 2.13).

Розрізняють ще формальну оцінку або *оцінку впливу* – це оцінювання, яке проводиться через певний час після того, як проект повністю завершено і можна проаналізувати його вплив. У цьому випадку аналізуються всі зміни, які викликав проект, наскільки вони є стабільними, тобто чи зберігаються вони без дії проекту.



Рис. 2.13. Види оцінок проекту [23]

Оцінка проекту може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. *Внутрішня оцінка (самооцінка)* здійснюється тими ж людьми, які виконують проект. *Зовнішня, або незалежна оцінка* проводиться запрошеним спеціалістом (з

метою уникнення конфлікту інтересів) або відповідними органами.

В оцінці проекту можуть брати участь: замовник, виконавці, інші учасники. Процес оцінки складається з декількох кроків:

- планування дій;
- визначення методів та інструментів оцінки;
- збір даних;
- аналіз та інтерпретація даних;
- підготовка звіту й повідомлення про результати;
- використання результатів [23].

### **Методи оцінки**

*Якісні методи* оцінки дозволяють визначити, наскільки якісно була виконана робота. Вони дозволяють оцінювати процеси, сприяють більш глибокому аналізу. В них закладена дуже висока ступінь гнучкості і вони потребують високого ступеня участі у процесі, оскільки лише тоді будуть ефективними.

*Кількісні методи* оцінки відповідають на питання «скільки»? Вони збирають фактичні дані і потребують менше часу, ніж попередній метод. При цьому використовують такі методи збору даних як: спостереження (дивитися, слухати, рахувати); опитування (ставити запитання); вимірювання (робити заміри, знімати показники); аналіз документів (читати, вивчати). Після того як оцінка проведена, важливо її проаналізувати й інтерпретувати отримані дані, які потім представити у звіті [23].

Звіт за результатами оцінки може складатися з наступних частин:

- титульний аркуш;
- вступ;
- завдання на проведення оцінки;
- короткий огляд;
- основна частина;



- висновки;
- рекомендації;
- додатки.

У вступі приводиться коротка інформація про організацію, програму або проект, а також про замовника оцінки. Короткий огляд являє собою скорочене викладення всього звіту. В основну частину звіту можуть бути включені різні розділи відповідно до змісту проекту. Частіше за все – це аргументовані відповіді на поставлені у завданні питання. В додатках приводяться списки людей, з якими були проведені зустрічі та інтерв'ю, список опрацьованих документів, опис методик, які використовувались під час оцінювання [23].



**Саморефлексія:** *Згадайте проект, який ви завершили впродовж останніх двох-трьох місяців. Це може бути як робочий, так і особистий проект. Дайте письмову відповідь на наступні питання:*

- а) Коли у вас вперше з'явилась ідея реалізації цього проекту? Скільки часу пройшло з моменту появи першої ідеї до чіткого розуміння того, що ви збираєтесь зробити?*
- б) Що ви робили для планування проекту? Визначали ви необхідні інструменти, обладнання, витратні матеріали, які знадобляться, і де їх брати? Чи планували Ви залучення сторонньої допомоги в разі неможливості реалізувати проект власними силами?*
- в) Чи вийшло у Вас реалізувати проект згідно з планом? Чи вдалося вкластися в бюджет і терміни? Чи вийшло отримати результат потрібної якості? Чи виникали якісь непередбачені проблеми? Якщо так, то яким чином ви їх усували?*
- г) Коли проект був завершений, які зміни спіткали*

*персонал проекту? Що ви зробили з обладнанням, матеріалами і т.і.? Які наслідки мав проект?*

*д) Чи витратили ви час на рефлексію отриманого досвіду після завершення проекту? Якщо ні, то зробіть це зараз [23]*

### **Заключний звіт за проектом**

На останньому, четвертому етапі, етапі завершення проекту, необхідно підвести підсумки виконаної роботи. Цей етап, як правило, включає такі дії: підготовка звітної документації, архівування матеріалів проекту, поширення основних результатів проекту, подяка партнерам, волонтерам, донорам і проектній команді

Будь-який звіт за проектом складається з двох основних частин: змістовної (інформаційної) та фінансової.

*Змістовний звіт* містить повний опис діяльності за проектом за звітний період і включає формальний аналіз того, наскільки результати відповідають меті, що заявлена у проекті. Це офіційний документ, який може мати наступну структуру:

1. Опис діяльності, яка здійснювалася за звітний період. Необхідно визначити, що за цей період змінилося, які є відхилення при реалізації проекту від плану. Повідомити причини цих змін.
2. Дотримання термінів. Необхідно зазначити, чи є відхилення у часі та зазначити їх причини.
3. Навчання (підвищення кваліфікації, обмін досвідом). Описати, чи була надана така можливість учасникам проекту і який досвід вони отримали внаслідок стажувань, семінарів та відряджень.
4. Викласти найбільш вдалі моменти проекту.
5. Зазначити, що не вдалося здійснити і чому (на вашу думку).
6. Сформулювати результати проекту та порівняти їх із запланованими.

- Описати непередбачувані обставини, позитивні чи негативні, які виникали під час проекту і як вони вплинули на хід робіт.
7. Оцінити, наскільки отримані в ході реалізації проекту результати сприяли досягненню мети і вирішенню проблеми, на розв'язок якої був спрямований проект.
  8. Навести якісні та кількісні показники результативності проекту згідно обраних вами показників у відповідному розділі проектної заявки.
  9. Здійснити опис проблем організаційного, методичного, фінансового характеру, які виникали під час реалізації проекту. Якими шляхами вдалося їх вирішити?
  10. Додати копії всіх друкованих, аудіо і відео матеріалів, які були створені у ході проекту, а також будь-яких інших матеріалів, що містять результативну інформацію (листи, повідомлення ЗМІ, фото та ін.) [23].

*Фінансовий звіт* містить інформацію про всі витрати, які були здійснені під час виконання проекту. До нього додаються копії первинних фінансових документів, які підтверджують витрачання коштів (банківські виписки, платіжні доручення, накладні, касові ордера, чеки тощо). У випадку, якщо організація-виконавець перераховувала кошти іншій організації за надання послуг, виготовлення матеріалів тощо, необхідно додати копію договору, рахунка-фактури та акту приймання-здачі виконаних робіт.

Звіти за проектом подаються:

- *донору (грантодавцю)*, виходячи із вимог, зазначених у договорі, що укладений між ним та організацією-виконавцем, зокрема, за програмою **Erasmus+** річні звіти подаються до Європейського виконавчого агентства з питань освіти, аудіовізуальних засобів та культури;
- *офіційним органам влади*. Наприклад, за проектами, зареєстрованими як проекти міжнародної технічної допомоги (МТД), напіврічні звіти, у тому числі щодо витрачених коштів, подаються до обласної державної адміністрації та Міністерства освіти і науки України.

*Внутрішні звіти* розробляються командою проекту з метою оцінки того, на скільки вдалося досягти поставленої мети і які з цього можна зробити висновки. Під час внутрішньої звітності необхідно спланувати, яким чином будуть надалі використані результати проекту як для організації, так і для цільових груп, які брали участь у проекті. Важливо зрозуміти, які дії будуть відбуватися після завершення проекту. Необхідно зазначити, чому навчилася команда проекту внаслідок його реалізації і які професійні перспективи очікують її членів. Звіт необхідно зберегти, щоб усі, хто не брав участі у реалізації проекту, мали можливість з ним ознайомитись. Усім необхідно усвідомити, який результат мала реалізація проекту і яку користь вона принесла суспільству [23].



**Презентація та оцінка групових проектів:** *Підготуйте презентацію розроблених групових проектів, під час якої здійсніть їх оцінювання з боку учасників інших проектних груп, використовуючи Оціночний лист проекту, представлений у Додатку 8. Проведіть рефлексію здобутого досвіду та зробіть відповідні висновки*



**Лайфхак:** Для підготовки якісної презентації пройдіть он-лайн курс «Ефективні презентації» [12]



**Індивідуальне завдання до Розділу 2:** *Розробити опис власної ідеї, спрямованої на розвиток вашого університету, обсягом до двох сторінок за формою, представленою у Додатку 9. Найкращі ідеї будуть рекомендовані ректорату для подальшого впровадження*



Тести для самоконтролю до Розділу 2

№	Питання	Варіанти відповідей	
2.1	Проект – це:	а)	комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення унікальних поставлених цілей, для виконання яких виділяються відповідні ресурси й установлюються певні терміни
		б)	комплекс заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей
		в)	послідовність дій для вирішення конкретного завдання
2.2	Зазначити основні параметри проекту:	а)	початок, планування, реалізація, завершення
		б)	ідея, проблема, рішення
		в)	якість, час, ресурси
2.3	Визначити тип проекту «Комп’ютерна грамотність для людей старшого віку»:	а)	соціальний
		б)	творчий
		в)	технологічний
2.4	Життєвий цикл проекту – це:	а)	період часу, впродовж якого відбувається реалізація проекту
		б)	період часу від зародження ідеї проекту до його завершення
		в)	період часу, відведений на реалізацію кожної фази проекту
2.5	Яким трьом критеріям повинен відповідати проект, щоб бути успішно реалізованим?	а)	бажання, потреби, можливості
		б)	якість, час, ресурси
		в)	команда, час, ресурси
2.6	Цільова група проекту – це:	а)	команда проекту
		б)	група осіб або організації, на вирішення проблем яких спрямований проект
		в)	група осіб або організації, які можуть – прямо або опосередковано, позитивно або негативно вплинути на проект

2.7	Визначити центральну проблему у такій ситуації: «У місті існує хімічний комбінат, від викидів якого мешканцям важко дихати»	а)	нестача протигазів у населення міста
		б)	відсутність засобів очищення повітря
		в)	загроза здоров'ю мешканців міста
2.8	На що перетворюються у «дереві цілей» причини проблеми з «дерева проблем»?	а)	показники
		б)	результати
		в)	заходи
2.9	Методи проекту – це:	а)	конкретні проміжні вимірювані пункти на шляху реалізації проекту
		б)	види діяльності, необхідні для одержання бажаних результатів
		в)	механізми оцінки результатів
2.10	Анкетування, опитування, тестування – це:	а)	заходи проекту
		б)	показники проекту
		в)	інструменти оцінки результатів
2.11	Припущення і ризику – це елементи:	а)	«дерева проблем»
		б)	«дерева цілей»
		в)	логіко-структурної матриці
2.12	Ключові моменти проекту з урахуванням вказаних фаз (задач проекту) називаються:	а)	етапами
		б)	віхами
		в)	розділами
2.13	Послідовна схема, що відбиває порядок виконання робіт проекту і включає два елементи: конкретні дії й необхідний на реалізацію кожної дії час називається:	а)	мережевий графік
		б)	діаграма Ганта
		в)	календарний план
2.14	Графічне зображення робіт у вигляді смуг на часовій шкалі із зазначенням дати початку і закінчення робіт:	а)	мережевий графік
		б)	діаграма Ганта
		в)	календарний план
2.15	Область діяльності, в ході якої визначаються і досягаються чіткі цілі проекту при балансуванні між об'ємом робіт, ресурсами, часом, якістю і ризиками:	а)	управління проектом
		б)	моніторинг проекту
		в)	оцінка якості проекту
2.16	Корисні соціальні зв'язки, які сприяють успішній реалізації проекту:	а)	інформаційний ресурс
		б)	кадровий ресурс
		в)	комунікаційний ресурс
2.17	Наявність компетентних	а)	комунікаційний ресурс

	кадрів:	б)	кадровий ресурс
		в)	матеріальний ресурс
2.18	Періодичне оцінювання функціонування, ефективності та впливу проекту в контексті його запланованої мети:	а)	оцінка проекту
		б)	аналіз проекту
		в)	ефективність проекту
2.19	Регулярний збір основних даних за результатами діяльності проекту, який оцінює відповідність календарному плану та фактичному використанню ресурсів:	а)	оцінка проекту
		б)	аналіз проекту
		в)	моніторинг проекту
2.20	Який з методів дозволяє визначити наскільки якісно була виконана робота?	а)	кількісний
		б)	якісний
		в)	статистичний



**Самоаналіз:** *Повторно дайте відповіді на питання анкети, представленої у Табл.2.3. Оцініть власний прогрес щодо підготовки до проектної діяльності*

## РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМИ ЄС ІЗ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ АКАДЕМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТА ПРОЕКТІВ У ГАЛУЗІ ОСВІТИ І НАУКИ

### 3.1. Європейські освітні програми (О. Тупахіна)

#### 3.1.1. Європейські освітні проекти: міфи і факти

##### Case study: Space Race

У 1960-ті роки дві країни - учасниці космічної гонитви практикували різні моделі організації космічної галузі.

Країна 1 виділяла трьом провідним конструкторським бюро однакове фінансування на розробку й виготовлення пілотних зразків космічних апаратів, з яких згодом урядовою комісією обирався найкращий.

Країна 2, натомість, проводила відбір ще на етапі проектування, шляхом відкритого конкурсу проектів, який проводився спеціально створеною виконавчою агенцією. Відповідно, фінансування виділялося лише проекту-переможцю.



**Дискусія:** *У чому переваги й недоліки кожної із запропонованих моделей? Яка з них, на вашу думку, виявилася більш ефективною у короткостроковій, а яка – у довгостроковій перспективі? Яку із запропонованих моделей обрали б ви і чому?*

У найбільш загальному визначенні, **європейська проектна культура** – це сукупність загальноприйнятних в усіх сферах і галузях діяльності європейських установ усталених організаційних і виконавчих практик, спрямованих на вирішення найбільш значущих і нагальних завдань, створення унікальних та інноваційних продуктів тощо, шляхом створення і реалізації тематичних проектів (*проектного підходу*).



Засадничі принципи проектного підходу:

- SMART-планування, орієнтоване на результат;
- цільове фінансування;
- оптимізація процесів шляхом наскрізного контролю якості та ефективності;
- командна робота.

Основні переваги проектного підходу:

- більш ефективний розподіл ресурсів (фінансуються лише ті ініціативи, що здатні принести якісний результат);
- створення конкурентного середовища (відбір проектів шляхом відкритого конкурсу з-поміж усіх зацікавлених агентів);
- накопичення й обробка великих обсягів даних для постійного порівняльного аналізу (англ. *constant benchmarking*) з метою визначення як найкращих (англ. *best practices*), так і недостатньо ефективних практик (англ. *performance gaps*), слабких місць існуючих систем тощо;
- апробація, впровадження (англ. *implementation*) і поширення успішного досвіду (англ. *dissemination*).

Крім того, проектний підхід дозволяє більш оперативно реагувати на потреби ринку та нагальні виклики сьогодення завдяки постійному перегляду і оновленню пріоритетів в усіх напрямках і галузях діяльності. Важливою складовою проектного підходу є забезпечення усталеності досягнутого результату (англ. *sustainability*), його здатності чинити вплив навіть після завершення проекту.

В особистісній перспективі проектний підхід надає мотивованим та ініціативним фахівцям широкі можливості реалізації власних ідей, сприяє фінансовій незалежності дослідницьких груп, зміцненню професійних зв'язків (англ. *networking*) та нарощуванню соціального капіталу, професійному розвитку та самовдосконаленню.

Проектний підхід сприяє ефективній децентралізації систем стратегічного

управління певними галузями через вузькоспеціалізовані або універсальні **організації-донори**. Донорами можуть виступати міжнародні й національні інституції, установи, комерційні структури, громадські чи приватні некомерційні організації (релігійні, наукові тощо).

За джерелом капіталу організації-донори можна умовно класифікувати на:

- *міждержавні* – засновані міждержавними інституціями: Програма розвитку ООН, ЮНІСЕФ, Світовий банк, Європейська комісія тощо;
- *урядові* – засновані урядами окремих країн: Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку, Німецька служба академічних обмінів та ін.;
- *суспільні* – національні або транснаціональні організації та фонди, засновані суспільними організаціями: Фонд Генріха Бюлля, Міжнародний Вишеградський фонд;
- *приватні* – засновані окремою особою: Фонд Марги й Курта Мьолльгаардів, Фонд Раскоба, Фонд Рокфеллера та ін.;
- *корпоративні* – засновані компаніями або корпораціями: Фонд BMW, фонд Jacobs тощо.

Для фінансування проектів у тій чи іншій галузі організації-донори утворюють **фонди** – себто, виділяють кошти на виконання конкретних пріоритетних завдань. За даними Центру Європейських Фондів (ЕРО), на сьогодні у країнах Європи зареєстровано близько ста тисяч фондів.

Найбільш поширеною формою фінансування проектів донорськими організаціями з відповідних фондів є грант. У загальному визначенні **грант** – це безоплатна цільова субсидія у вигляді коштів або ресурсів, що безповоротно надається на конкурсній основі некомерційній організації (колективний грант) або приватній особі (індивідуальний грант) для реалізації проекту в тій чи іншій сфері діяльності. Підкреслимо, що обсяг гранту не тотожний бюджету проекту і зазвичай покриває певний відсоток витрат на його реалізацію. Решту

ресурсів має забезпечити виконавець проекту за рахунок власних внесків, інших донорів, спонсорської допомоги тощо за принципом *ко-фінансування* (англ. **co-financing**).

За періодичністю оголошення конкурси проектних пропозицій на здобуття грантів поділяються на:

- *разові* – спрямовані на вирішення окремих несистемних проблем;
- *циклічні* (такі, що повторюються через певні проміжки часу, приміром, раз на рік) – стратегічно орієнтовані або прив'язані до певних календарних обмежень, зокрема, до графіку навчального процесу;
- *постійні* (відкриті, такі, що не мають певних термінів подання) – зазвичай спрямовані на рішення глобальних системних проблем.

Для оптимізації процедури і підвищення ефективності розподілу коштів великі організації-донори утворюють *виконавчі агенції*, які збирають, накопичують і аналізують дані за результатами реалізації проектів, готують аналітичні звіти для організацій-донорів для визначення пріоритетних напрямів і форматів діяльності, проводять конкурси проектних пропозицій і здійснюють моніторинг впровадження проектів-переможців.

### **Case Study: Моделі управління розвитком освіти в Україні та ЄС**

З метою реалізації проектного підходу в управлінні освітньою, культурною, просвітницькою діяльністю Європейського Союзу, Європейська комісія (ЄК) як вищий орган виконавчої влади ЄС утворила 1 січня 2006 року *Виконавчу агенцію з питань освіти, культури та аудіовізуальної інформації* (англ. *Education, Audivisual and Culture Executive Agency – EACEA*), діяльність якої контролюється Головними управліннями (англ. *Directorate-general*) ЄК з питань освіти і культури (DG EAC), комунікаційних мереж, контенту й технологій (DG CONNECT), міграції та внутрішніх справ (DG HOME), гуманітарної допомоги та цивільного захисту (DG ECHO). Бюджет EACEA і програм, якими вона керує, формується із внесків країн-членів Європейського Союзу.

Наразі ЕАСЕА адмініструє чотири рамкові програми:

- ***Creative Europe*** – програму, спрямовану на забезпечення культурного розвитку відповідно до парадигми європейських цінностей, на підтримку мовного й культурного розмаїття, на пропаганду європейської культурної спадщини тощо;
- ***Erasmus+*** – програму, спрямовану на підвищення якості освіти і забезпечення рівного доступу до неї шляхом фінансової підтримки проектів з організації академічної мобільності, вдосконалення управління освітою, розбудови потенціалу освітніх систем, інтернаціоналізації освіти, навчання впродовж життя тощо. В цілому, програма заохочує міждисциплінарний, синергетичний підхід до нагальних викликів у галузі освіти;
- ***Europe for Citizens*** – програму підтримки продуктивної взаємодії громадянина й держави, «активного громадянства», порозуміння, євроінтеграційних процесів, розбудови європейської громадянської ідентичності;
- ***EU Aid Volunteers*** – програму підтримки волонтерських ініціатив.

*Пріоритетні напрямки фінансування освітніх проектів* за програмою Erasmus+ визначаються:

- загальноєвропейськими стратегіями розвитку, такими як Europe 2020 та ET2020, Стратегія Європейського співробітництва у сфері освіти та навчання, Європейська молодіжна стратегія, та їхніми основними ініціативами, такими як «Молодь у дії» і «Порядок денний для нових навичок і робочих місць»;
- національними і регіональними пріоритетами у галузі освіти, які регулярно переглядаються й оновлюються до кожного конкурсу проектів;
- галузевими пріоритетами, які регулярно переглядаються й оновлюються до кожного конкурсу проектів, у тому числі на підставі даних моніторингу та звітів про впровадження існуючих проектів.



**Дискусія:** *Порівняйте європейську модель управління розвитком освіти із тією, яка наразі діє в Україні. У чому, на вашу думку, полягають основні відмінності цих моделей? Яка з них видається вам більш ефективною і чому? Якими документами визначаються наші стратегічні й тактичні пріоритети у галузі освіти? Як часто вони оновлюються?*

*Національні пріоритети у галузі освіти в Україні визначаються:*

- Законом України «Про освіту»;
- Законом України «Про вищу освіту»;
- Національною доктриною розвитку освіти;
- Національною стратегією розвитку освіти на 2012-2021 рр.

Так само, як і академічна мобільність, проектна діяльність на пострадянських теренах оточена негативними міфами, найбільш поширеними з яких є міф про грантові програми як прикриття втручання інших країн у політичні й економічні процеси в Україні, міф про «професійне грантожерство», уявлення про проектну діяльність як «узаконене жебрацтво» тощо. Для протидії подібній міфотворчості освітяни й науковці нової генерації мають розуміти не лише основні засади проектного підходу, але й стратегічні цілі й завдання організацій-донорів, що фінансують освітні й наукові проекти в Україні.

**Чому європейські країни витрачають кошти на розвиток української освіти і науки?** Загальновідомо, що показники економічного зростання та рівень розвитку освіти й науки взаємопов'язані: підвищення якості освіти й ефективності освітньої системи сприяють зменшенню кількості безробітних та є важливим інструментом боротьби з бідністю, в той час як розвиток наукомістких, інноваційних галузей виробництва підвищує конкурентоспроможність країни на глобальному ринку і створює нові робочі місця. У такий спосіб, фінансуючи розвиток української освіти й науки,

Європейський Союз не лише виконує завдання освітнього й наукового напрямку Стратегії ЄС «Європа 2020», але й інвестує у розбудову безпечного добросусідства.

**Чи існує «професійне грантожерство»?** Грантожерами або грантоїдами називають організації, які залучають грантові кошти не для реалізації результативних і значущих проектів, а виключно задля підтримки власного існування, що призводить до нецільового використання грантових коштів та утворення корупційних схем. Найчастіше вірусом грантожерства уражені національні грантові програми, де одним із пріоритетів є робота з органами державної влади. З метою запобігання грантожерству міжнародні донори запроваджують багатоступеневі системи звітності й моніторингу, у тому числі «польового» – з відвідуванням установ, де реалізуються проекти. У багатьох випадках умови участі у програмах передбачають застосування штрафних санкцій за неналежне виконання зобов'язань за проектом, а у виключних випадках – повне припинення проекту із відшкодуванням збитків через суд. Організації із поганою «грантовою історією» та їх очільники потрапляють до відкритих «чорних списків», що унеможлиблює їм доступ до інших грантів.

**Чи є участь у міжнародних грантових програмах прерогативою країн третього світу, змушених «жебракувати» через брак коштів на розвиток національної освіти і науки?** Міжнародні грантові програми – не різновид благодійності, а універсальний, зручний і доступний інструмент для фінансування на конкурсній основі освітніх і наукових ініціатив по всьому світу. Поряд із програмами, орієнтованими суто на «треті країни» і націлені на забезпечення доступу до якісної шкільної освіти, ліквідацію неписьменності тощо, існують програми, спрямовані на інтеграцію освітніх систем і наукових програм у загальноєвропейський простір вищої освіти (ЕНЕА) та європейський науковий простір (ЕРА). У таких проектах заклади вищої освіти та наукові установи України на рівних співпрацюють з партнерами з усього світу, представляючи конкурентоспроможні наукові розробки та освітні програми.



**Дебати:**

*Пограйте в «адвоката диявола» – наведіть найпоширеніші аргументи проти участі у міжнародних конкурсах освітніх і наукових проектів (команда 1) та спробуйте їх спростувати (команда 2)*

3.1.2. Основні європейські організації-донори малих освітніх проектів

За масштабом охоплення і обсягом фінансування грантові програми умовно поділяються на програми «малих» та «великих» грантів, відмінності між якими наведено у Табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз європейських програм «малих» і «великих» грантів

<b>Критерій</b>	<b>Малі гранти</b>	<b>Великі гранти</b>
Масштаб	Регіональні, місцеві	Національні, транснаціональні
Донор	Муніципальні, регіональні фонди, підприємства, посольства європейських країн	Міжнародні організації
Обсяг фінансування	До 50 тис. євро	До кількох мільйонів євро
Виконавець	Одна організація + партнерське НГО (недержавна громадська організація)	Консорціум виконавців + профільні міністерства, підприємства, професійні асоціації
Термін виконання	До 1 року	Від 3-х років
Результат	Один продукт (захід)	Тривалий системний вплив на певну галузь шляхом реалізації низки заходів та впровадження кількох продуктів

У сфері освіти *малі гранти* можна використовувати на організацію літніх шкіл, конференцій, симпозіумів, семінарів, просвітницьких заходів для



громади, видавничі проекти тощо. Слід підкреслити, що виконавцями подібних грантів виступають не окремі особи, а офіційно зареєстровані організації – заклади вищої освіти, громадські об'єднання та ін.

Для участі у програмах малих грантів треба знайти відкриті грантові конкурси, що відповідають вашій меті. Для цього стануть у нагоді **тематичні портали** (foundations.org, efc.be, gurt.org.ua, unistudy.org.ua), сайти посольств європейських держав в Україні або безпосередньо веб-сторінки організацій-донорів. Ось лише деякі з них:

**Вишеградський фонд (Visegrad Fund)** фінансує програми співпраці країн Вишеградської четвірки (Польща, Угорщина, Чехія, Словаччина) з третіми країнами за напрямками культурного співробітництва, наукового й дослідницького обміну, молодіжного обміну, транскордонного співробітництва та співробітництва у галузі освіти (зокрема, розробку і впровадження інноваційних навчальних програм).

**Фонд «Освіта для демократії» (Fundacja Edukacja dla Demokracji)** надає гранти для проектів із соціалізації й демократизації освіти, розвитку громадянської активності й відповідальності, глобальної солідарності тощо.

**Фонд ім. Конрада Аденауера (Konrad Adenauer Stiftung)** фінансує проекти у галузі політичної освіти, європейської інтеграції, культури й мистецтва.

**Фонд ім. Генріха Бьоля (Heirich Böll Stifting)** підтримує проекти у сфері розбудови громадянського суспільства, соціально-політичної діяльності, прав людини, міжнародного діалогу, екології. Пріоритетними напрямками фінансування є гендерна демократія та міграція.

**Фонд ім. Герди Хенкель (Gerda Hehkel Stiftung)** підтримує конкретні, обмежені у часі науково-дослідницькі проекти у галузі гуманітарних наук, у першу чергу – історії, археології, історії мистецтв, міждисциплінарних гуманітарних досліджень.

**Фонд ім. Макса Планка (Max Plank Foundation)** фінансує освітні й



просвітницькі ініціативи з просування миру, розбудови правової держави, захисту прав людини, розвитку розуміння зарубіжних правових культур, а також дослідження у галузі міжнародного права і зарубіжного публічного права.

*SIDA (Swedish International Development Cooperation Agency)* підтримує ініціативи із здійснення соціальних, правових та економічних реформ, проекти з професійної освіти для молоді та безробітних, освітні проекти з розвитку сільської місцевості.

*Matre Programme* підтримує проекти з розбудови громадянського суспільства та правової держави, боротьби з корупцією тощо.

Обираючи потенційного донора для проекту, крім загальнозрозумілих критеріїв (обсяг гранту, термін подання заявки, термін реалізації проекту) варто взяти до уваги:

- *географію конкурсу* – чи відкритий він для учасників з України або вашого географічного регіону?
- *пріоритети конкурсу* – чи відповідає ваш проект визначеним донором пріоритетним напрямкам фінансування?
- *тип одержувача гранту* – чи може ним виступати заклад вищої освіти? Чи потрібна співпраця з НГО, органами місцевого самоврядування тощо?
- *розмір ко-фінансування* – у якому обсязі та у який спосіб виконавець оформлює свій внесок у реалізацію проекту?

3.1.3. *Erasmus+* - рамкова програма ЄС для фінансування проектів у галузі освіти

*Великі гранти у галузі освіти* передбачають реформування навчальних планів і програм, реалізацію стратегічних ініціатив із забезпечення якості освіти, підвищення ефективності управління освітньою діяльністю та ін. Переважна більшість подібних проектів на європейських теренах здійснюється в рамках програми *Erasmus+*.

Як зазначається у Керівництві до програми Erasmus+, освіта, професійна

підготовка, молодь і спорт є ключовими агентами соціально-економічних змін та вирішення нагальних проблем, з якими Європа стикатиметься до кінця цього десятиліття. Серед викликів, на подолання яких спрямована програма *Erasmus+*, перш за все, високий рівень безробіття серед молодих людей і дорослих працівників з низькою кваліфікацією; вплив технологій на спосіб функціонування суспільства; суспільна дезінтеграція та насильницька радикалізація окремих верств суспільства, зокрема, новоприбулих мігрантів.

В основі програми *Еразмус+* – більше ніж 25 років досвіду діяльності європейських і міжнародних програм у сфері освіти, професійної підготовки та молоді, таких як *Програма навчання впродовж життя*, «*Молодь в дії*», *Erasmus Mundus*, *TEMPUS*, *Alfa*, *EduLink* та ін. *Erasmus+* є результатом інтеграції цих програм і зберігає багато започаткованих ними усталених практик і форматів проектної діяльності.

Ключові принципи *Erasmus+* включають:

- *визнання і підтвердження здобутих в рамках проектів Erasmus+ навичок і кваліфікацій* за допомогою таких інструментів, як Europass, Youthpass, Європейська рамка кваліфікацій (EQF), Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система (ECTS), Європейська кредитна система професійно-технічної освіти та підготовки кадрів (ECVET), Європейська система забезпечення якості у професійній освіті (EQAVET), Європейський реєстр забезпечення якості вищої освіти (EQAR), Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти (ENQA), – а також загальноєвропейські мережі в галузі освіти і навчання за підтримки цих інструментів, зокрема Національного інформаційного центру з академічного визнання (NARIC), мережі Euroguidance, Національних центрів Europass та Національних координаційних пунктів EQF;
- *поширення та використання результатів проектів Erasmus+* задля підсилення їхнього впливу, забезпечення сталості результатів та

- обґрунтування Європейської доданої вартості *Erasmus+*;
- *відкритий доступ до результатів проекту, досліджень і даних*: бенефіціари зобов'язані надавати вільний безкоштовний доступ до будь-яких освітніх ресурсів та інструментів, розроблених в рамках проектів, підтриманих програмою (OER), а також до результатів досліджень та створених баз даних;
  - *міжнародний вимір* – заохочення міжнародної співпраці задля обміну досвідом, взаємозбагачення та інтернаціоналізації окремих сфер діяльності;
  - *багатомовність* – популяризація вивчення мов та мовного розмаїття в рамках досягнення такої стратегічної мети ЄС, як опанування кожним громадянином принаймні двох іноземних мов з раннього віку;
  - *рівність та соціальна інклюзія* шляхом полегшення доступу учасників із соціально та економічно вразливих категорій, а також учасників з обмеженими можливостями до якісної освіти;
  - *захист учасників проектів програми* – обов'язкове страхування та інші необхідні інструменти й заходи для забезпечення безпеки учасників.

У сфері вищої освіти Програма *Еразмус+* підтримує такі ключові напрями діяльності, спрямовані на співпрацю з країнами-партнерами, у тому числі з Україною:

- *міжнародна кредитна мобільність фізичних осіб та спільна магістерська програма Еразмус Мундус* (Ключовий напрям 1 – КА1), що забезпечує мобільність студентів та працівників закладів вищої освіти;
- *проекти розвитку потенціалу в сфері вищої освіти* (Ключовий напрям 2 – КА2), що мають вплив на модернізацію та інтернаціоналізацію закладів вищої освіти і системи вищої освіти в країнах-партнерах, з особливим акцентом на країнах-партнерах, сусідніх з ЄС;
- *підтримка реформ* (Ключовий напрям 3 – КА3) за допомогою мережі Національної команди експертів з реформування вищої освіти в країнах-

партнерах, сусідніх з ЄС, Міжнародної асоціації випускників, діалогу з країнами-партнерами, міжнародної привабливості і поширення досвіду;

- *напряму Жан Моне* з метою стимулювання досконалості викладання і досліджень в галузі європейських студій по всьому світу.

Зокрема, **Ключовий напряму 2 (КА2)** підтримує:

- *стратегічні партнерства*, націлені на запровадження ініціатив для розвитку однієї або більше сфер професійної підготовки молоді та заохочення інновацій, обмін досвідом та ноу-хау між різними типами організацій у сфері освіти. Певні види мобільності підтримуються в тій мірі, в якій вони сприяють цілям проекту;
- *альянси знань* між закладами вищої освіти та підприємствами, які націлені на вдосконалення інновацій, підприємництва, креативності, збільшення можливостей працевлаштування, обмін знаннями та/або міждисциплінарне викладання та навчання;
- *альянси галузевих компетентностей*, що підтримують розробку і популяризацію освітніх програм спільної професійної підготовки, навчальних планів, методик викладання та методів навчання, спираючись на фактичні дані про тенденції в конкретних економічних секторах та компетентності, необхідні для ефективного кар'єрного зростання в одній або декількох галузях професійної діяльності;
- *проекти розвитку потенціалу* в підтримку співробітництва з країнами-партнерами у сфері вищої освіти і молоді. Проекти розвитку потенціалу спрямовані на підтримку організації/установи і системи їх модернізації та процесу інтернаціоналізації;
- *платформи інформаційно-технологічної підтримки*, такі як eTwinning, Європейська платформа освіти дорослих (European Platform for Adult Learning – EPAL) і Європейський молодіжний портал, які пропонують простори віртуального співробітництва, використання можливостей баз даних, онлайн-сервіси для вчителів, викладачів і практикантів у сфері

шкільної освіти і освіти дорослих, а також для молодих людей, волонтерів та молодіжних працівників по всій Європі та за її межами.

**Напрямок Жан Моне** підтримує:

- *модулі, кафедри, центри досконалості* з метою поширення і поглиблення європейських студій як в рамках офіційних освітніх програм закладів вищої освіти, так і шляхом проведення досліджень з євроінтеграційної тематики, здійснення моніторингу або наукового керівництва дослідженнями, а також залучення до європейських студій інших освітніх рівнів, як-то обов'язкова середня освіта, або їх поширення на програми підготовки вчителів. Ці проекти також покликані забезпечити ґрунтовне викладання курсів євроінтеграційної тематики тим групам майбутніх фахівців, попит на які зростатиме на ринку праці, і водночас заохотити молоде покоління викладачів і дослідників до вивчення, консультування та наставництва у предметних областях, що стосуються європейської інтеграції;
- *дебати* з академічним світом як то:
  - а) мережі для розширення співробітництва між різними університетами по всій Європі і в усьому світі, посилення співробітництва та створення потужної платформи для обміну знаннями між різними «акторами» та службами Комісії з найбільш актуальних питань у сфері європейських студій;
  - б) проекти для впровадження інновацій, взаємного збагачення та поширення євроінтеграційного контенту, з метою активізації дискурсу, сприяння рефлексії, поглиблення знань про ЄС та євроінтеграційні процеси;
- *підтримка асоціацій* з метою організації та здійснення статутної діяльності асоціацій, які займаються європейськими студіями або досліджують євроінтеграційну проблематику, а також поширюють інформацію про ЄС серед широкої громадськості, чим сприяють

активному Європейському громадянству.

Напрямом Жан Моне також надає гранти спеціально визначеним інституціям, які просувають європейські ідеї та проводять дослідження і конференції з метою забезпечення політиків новими ідеями і конкретними пропозиціями.

Загальний бюджет програми *Erasmus+* становить 14,774 млрд євро в рамках Статті 1 і 1,680 млрд євро в рамках Статті 4 бюджету ЄС на сім років (2014-2020 рр). Річний бюджет програми приймається Бюджетним управлінням.

**Наскільки реальна участь у проектах *Erasmus+* для українських університетів?** Відповідь на це запитання легко знайти, звернувшись до офіційної статистики на сайті Національного *Erasmus+* офісу в Україні. Щороку учасниками проектних консорціумів стають десятки українських університетів, як великих, так і периферійних. Зокрема, у Запорізькому національному університеті станом на 2019 рік реалізуються три проекти *Erasmus+* за напрямом Жан Моне, два проекти за напрямом КА2, а також функціонує декілька коридорів мобільності за напрямом КА1. До речі, посібник, який ви читаєте, також створено в рамках реалізації одного з проектів *Erasmus+* – модуля Програми Жана Моне «Європейська проектна культура».

**Отже, що реально можна зробити за допомогою проектів *Erasmus+*?**  
Безліч цікавих і корисних речей:

- модернізувати навчальні плани, запроваджувати нові навчальні курси і програми, програми подвійного диплому тощо;
- розробляти й імплементувати стратегії підвищення якості й інтернаціоналізації освіти, ефективності управління навчальним закладом;
- створювати нові структурні підрозділи й оновлювати матеріально-технічну базу;
- підвищувати кваліфікацію викладачів і адміністративних працівників;

- розробляти нові продукти, організовувати різноманітні заходи й запроваджувати нові послуги.

**Яку фінансову підтримку надає Європейський Союз?** Обсяг гранту залежить від типу проекту. Приміром, середній бюджет проекту із впровадження модуля Жана Моне становить 25 – 30 тис. євро, а бюджет проекту Erasmus+ КА2 СВНЕ – близько 1 млн євро.



**Саморефлексія:** *Чи з'явилася у вас мотивація до участі у міжнародних освітніх проектах? Якщо так, які власні ідеї та ініціативи ви хотіли б реалізувати за допомогою грантового фінансування? Які системні проблеми у галузі освіти воліли б вирішити? Якщо ні, що саме зупиняє вас? Чи є серед переліку ваших особистих «демотиваторів» такі, що наведено нижче?*

**Топ-5 причин, що демотивують українських освітян брати участь у міжнародних проектах (за результатами анонімного опитування):**

1. *«Скрізь корупція»* – переконання у тому, що фінансування отримують лише «свої»: зазвичай проектна заявка проходить «сліпу» експертизу трьома незалежними фахівцями, що унеможлиблює просування «своїх» проектів.
2. *«Бракує часу»:* час, витрачений на підготовку проектної пропозиції, навіть із негативним результатом, – це час, витрачений на саморозвиток, на опанування навичок, які є невід'ємною складовою фахівця ХХІ століття.
3. *«Складна фінансова звітність»:* оскільки виконавцем проекту виступає не окрема людина, а організація, бухгалтерія вашого навчального закладу має надати вичерпну допомогу в управлінні проектними фінансами. До того ж, програма **Erasmus+** відрізняється від попередніх програм саме спрощеною звітністю!
4. *«Держава повинна»* – застаріле уявлення про фінансування освітньої й



наукової діяльності за принципами планової економіки. Передивіться п. 3.2.1 про основні переваги проектного підходу.

5. «Не знаю, не вмію» – брак навичок з написання проектних пропозицій і невпевненість у власних силах. Саме та перешкода, на подолання якої спрямовано наш посібник!



#### **Робота**

#### **в групах:**

*Разом із групою однодумців поміркуйте над ідеєю для малого гранту і спробуйте знайти програму для її фінансування*

### **3.2. Європейські програми у науковій сфері (В. Сарабєєв, В. Меняйло)**

#### 3.2.1. Програма *Horizon 2020* Європейського Союзу

#### **Що таке програма *Horizon 2020*?**

Програма *Horizon 2020* [14] є восьмою рамковою програмою з підтримки досліджень та інновацій Європейського Союзу. Ця програма розрахована на 7 років та впроваджується впродовж 2014-2020 рр. Вона об'єднує всі існуючі програми ЄС з фінансування досліджень та інновацій, включаючи Рамкову програму з досліджень, Рамкову програму з конкурентоспроможності та інновацій і діяльність Європейського інституту інновацій та технологій.

Програма *Horizon 2020* декларує низку нових прогресивних рис, направлених на:

- значне спрощення фінансування та реалізації проектів;
- розроблення єдиного набору правил для всіх учасників;
- скорочення бюрократичної тяганини завдяки простій схемі відшкодування витрат;
- зменшення часу на підготовку грантових документів та звітності;
- інтеграцію досліджень та інновацій шляхом забезпечення послідовного фінансування від ідеї до виходу на ринок;
- підтримку розвитку бізнес-можливостей, враховуючи суспільні виклики



сучасності;

- надання більших можливостей молодим науковцям для просування своїх ідей та одержання фінансування.

За обсягом фінансування програма *Horizon 2020* є найбільшою у світі програмою підтримки досліджень та інновацій. Її бюджет складає 80 млрд євро на період 7 років. Починаючи з 1984 року, це вже восьма рамкова програма ЄС з підтримки наукових досліджень та інновацій.

Країнами-учасницями програми *Horizon 2020* є країни-члени Європейського Союзу, асоційовані країни до програми *Horizon 2020* та треті країни світу (33, 16 та 125 країн відповідно). Україна приєдналась до програми в якості асоційованого члена у березні 2015 року, що надало їй декілька суттєвих переваг. Перед нашою країною відкрилось більше можливостей щодо впливу на тематику конкурсів, на які приймаються грантові заявки; пошуку закордонних партнерів (зокрема українські установи можуть входити до консорціумів як одна з трьох обов'язкових (а не додаткових) сторін та бути координаторами проектів) та фінансування всередині консорціуму. Розмір фінансової підтримки залежить від статусу партнера; так, на відміну від третіх країн (які отримують кошти за залишковим принципом), обов'язкові партнери фінансуються на рівні європейських. З дати підписання угоди з програмою *Horizon 2020* кількість проектів, що виконуються за участі українських науковців, щороку зростає. Станом на листопад 2018 року в основному списку *Horizon 2020* було 114 прийнятих до фінансування проектів, учасниками яких є українські організації, на загальну суму 20,84 млн євро, з них 16 проектів наразі координуються українськими організаціями. Загалом 100 українських організацій беруть участь у програмі *Horizon 2020*. З них 47 – це приватні прибуткові організації, 26 – науково-дослідницькі організації, 20 – виші, 3 – державні органи та ще 4 – інші організації [15].

### **Як прийняти участь у програмі *Horizon 2020*?**

Для участі у цій програмі Європейською комісією пропонується схема з

п'яти кроків:

- 1) пошук конкурсу;
- 2) пошук партнерів проекту або самостійна розробка проекту (залежно від умов конкурсу);
- 3) створення персональної сторінки;
- 4) реєстрація організації;
- 5) підготовка та подання проекту на розгляд Комісії.

Для практичної реалізації зазначених кроків створено Портал «Funding and tender opportunities» [12], який дозволяє шукати можливості фінансування проектів, а також здійснювати менеджмент грантів та контрактів, використовуючи єдину платформу. Станом на 2019 рік Портал охоплює близько 15 програм, які підтримуються ЄС. Зокрема, на цьому Порталі розміщено інформацію стосовно всіх конкурсів у рамках програми **Horizon 2020**. Перед заповненням форм та підготовкою проекту варто ознайомитись з електронним посібником «*H2020 Online Manual. What you need to know about Horizon 2020 calls*» [13]. Це допоможе підібрати відповідну конкурсну програму. До того ж, є можливість проводити пошук, використовуючи ключові слова за темою вашого дослідження.

Більшість проектів, що фінансуються програмою **Horizon 2020**, мають подаватись та виконуватись у консорціумі щонайменше з трьох незалежних одна від одної організацій з різних країн-учасниць ЄС та його Асоційованих членів. Європейською комісією запроваджено декілька пошукових сервісів, які покликані допомогти знайти організації для створення консорціуму. Такі ресурси також надають можливість розмістити інформацію про свою організацію та оголосити наміри щодо участі у конкурсах програми **Horizon 2020**. Найпопулярнішими є служби пошуку партнерів CORDIS [1] та IDEALIST [17], існують також служби пошуку партнерів за пріоритетними напрямками, наприклад напрямом з розвитку нанотехнологій, нових матеріалів та технологій [22], охорони здоров'я [11], інноваційної медицини [18] та ін.

Починаючи з 2018 року можливість пошуку партнерів та розміщення інформації про свою організацію запроваджено безпосередньо на сторінці кожного відкритого конкурсу. Окрім проектів, що виконуються в рамках консорціуму, програмою *Horizon 2020* передбачені індивідуальні стипендіальні програми для незалежних дослідників у межах конкурсів Марії Склодовської-Кюрі (MSCA).

Для участі у конкурсних програмах слід зареєструватись та створити персональну сторінку учасника. Ця сторінка має бути прив'язана до вашої організації. Для цього виконується пошук організації на Порталі за назвою або унікальним ідентифікатором (дев'ятизначний Ідентифікаційний код учасника (PIC)). У разі незнаходження установи необхідно власноруч провести процедуру реєстрації організації. Потрібна лише одна персональна сторінка для будь-яких послуг, що надаються Порталом. Подача проектів здійснюється після авторизації та переходу до розділу «Start Submission», що знаходиться на сторінці конкурсу. До кожного конкурсу розроблено стандартні форми (templates) та інструкції щодо їх заповнення.

### **Що необхідно знати про конкурси в рамках програми *Horizon 2020*?**

Конкурси програми *Horizon 2020* розподілено за темами, останні у свою чергу об'єднані у розділи або напрями фінансової підтримки. Фінансування програми зосереджено на трьох пріоритетних напрямках: передова наука, лідерство у промисловості та суспільні виклики [13] (Рис. 3.1).

#### ***Передова наука***

Розділ «Передова наука» включає в себе чотири схеми фінансування:

- програми імені Марії Склодовської-Кюрі (MSCA);
- Європейська дослідницька рада (ERC);
- майбутні та новітні технології (FET);
- дослідницька інфраструктура.

Міжнародна мобільність наукових кадрів вважається Європейською комісією ключовим інструментом підготовки нових поколінь провідних учених.

Подібного до того як Марія Склодовська-Кюрі, покинувши Польщу, вирушила на навчання до Паризького університету Сорбонни, програми MSCA запроваджені з метою створення умов для навчання та кар'єрного зростання дослідників поза межами країн їх основного проживання. Участь у програмах MSCA допомагає науковцям здобути нові знання та досвід, а також повною мірою розкрити свій творчий потенціал. Такі програми надають підтримку як молодим, так і досвідченим науковцям будь-якої національності з метою їхнього кар'єрного зростання через навчання або стажування за кордоном в організаціях академічного або неакадемічного сектору.



Рис. 3.1. Три основні пріоритетні напрями підтримки проектів програми *Horizon 2020* із зазначенням головних завдань, на вирішення яких виділяється фінансування

Конкурси ERC направлені на фінансову підтримку передових досліджень за тими напрямками, які пропонуються самими вченими, при цьому керуючись єдиним критерієм, а саме науковою значимістю досліджень. Гранти ERC

виділяються для реалізації дослідницьких проектів науковими колективами, які включають дослідників з однієї або декількох країн. Заявка готується від імені основного дослідника, який формує команду науковців або об'єднує декілька наукових груп під конкретний проект. Подати заявку на гранти ERC можуть як перспективні молоді вчені, так і досвідчені науковці із солідною репутацією у своїй сфері. Однією з ключових вимог до кандидатів є наявність публікацій у топових наукових виданнях з відповідної галузі досліджень протягом останніх років.

Конкурси MSCA та ERC, разом із стипендіальними програмами *Erasmus+*, налаштовані таким чином, щоб забезпечити послідовне кар'єрне зростання дослідників, починаючи зі ступеня бакалавра та завершуючи найвищим академічним рівнем (Рис. 3.2).



Рис. 3.2. Кар'єра науковця та грантова схема

Фінансування програм за напрямом FET спрямоване на створення оптимальних умов для проведення спільних міждисциплінарних досліджень у

нових перспективних галузях науки та інновацій. Метою підтримки програм FET є збереження лідерських позицій ЄС у розвитку передових технологій. Проекти FET покликані консолідувати перспективні для промисловості та суспільства технології майбутнього. Зокрема, підтримуються амбітні великомасштабні наукові міждисциплінарні проекти, які покликані сформувати основу для майбутніх технологічних інновацій. В межах дії програми *Horizon 2020* подовжено фінансування двох провідних флагманських досліджень, відібраних сьомою Рамковою програмою, проект «Графен» та «Проект з вивчення людського мозку».

Проекти за програмою «Дослідницька інфраструктура» націлені на створення наукової матеріальної бази. Обладнання в межах виконання проекту може бути настільки складним і коштовним, що його придбання і використання може перевищити фінансові можливості окремих дослідницьких груп, наукових центрів або навіть країн. Фінансові ресурси, які виділяються програмою, мають бути залучені для реалізації масштабних наукових проектів і надання доступу вченим до сучасної і високотехнологічної інфраструктури.

### *Лідерство у промисловості*

Напрямок «Лідерство у промисловості» націлений на залучення інвестицій у наукові розробки та інновації європейських дослідників шляхом заохочення діяльності на замовлення бізнесу. Цей напрямок має надати інвестиції у нові технології виробництва споживчих товарів та забезпечити малий і середній бізнес фінансовими ресурсами для їх подальшого розвитку до рівня провідних світових компаній. Фінансування цього напрямку проводиться за трьома темами:

- лідерство в перспективних та індустріальних технологіях (космос, інформаційні та комунікаційні технології, нанотехнології, удосконалення матеріалів, біотехнологій, передових технологій виробництва та переробки);
- доступ до ризикового фінансування (допомога в отриманні спрощеного

доступу до позик, гарантій, а також гібридного, проміжного та пайового фінансування);

- інновації у малому та середньому бізнесі (МСБ) (стимулювання інновацій МСБ шляхом надання цільової підтримки підприємствам, які активно займаються науковими дослідженнями, володіють потенціалом зростання та розвитку).

### ***Суспільні виклики***

Цей напрямок спрямований на вирішення наступних задач: забезпечення високої якості здоров'я протягом усього життя; постачання безпечних та якісних харчових продуктів; перехід до відновлювальної, безпечної та надійної енергетики; створення екологічно безпечних засобів пересування та транспортної системи; створення економіки раціонального природокористування на території ЄС; безпечне існування європейських суспільств за умов рівних прав та можливостей усіх громадян.

Визначено сім пріоритетних напрямів, за якими проводяться конкурси:

- охорона здоров'я, демографічні зміни і добробут;
- сільське і лісове господарство, дослідження морських, прибережних і внутрішніх вод, біоекономіка;
- безпечна, чиста та ефективна енергетика;
- інтелектуальний, зелений та інтегрований транспорт;
- зміна клімату, довкілля, ефективне використання ресурсів та сировини;
- Європа в мінливому світі;
- безпечне суспільство.

### 3.2.2. Інші європейські грантові програми у галузі науки

#### ***COST***

Потужним програмним інструментом ERA є *Асоціація європейського співробітництва в галузі науки та технологій (COST Association)*, яка об'єднує науковців для спільної розробки власних ідей та нових ініціатив у всіх сферах науки і техніки, у тому числі соціальних і гуманітарних науках.



Програма *COST* формує спільні дослідницькі групи з різних країн, які працюють над розробкою певних тем. Зазначені дослідження фінансуються виключно за рахунок тих країн, які беруть у них участь (не менше п'яти), а Програма фінансує координацію спільних дій з підтримки зустрічей, конференцій, коротких наукових обмінів та інформаційних заходів. *COST* є не лише найстарішою, але й найширшою міжурядовою європейською мережею науково-технічного співробітництва [3].

В основу функціонування цієї структури покладений Меморандум взаєморозуміння (MoU), що підписується на рівні урядів країн-членів *COST*, відповідно до якого будь-яка держава може ініціювати виконання робіт у рамках *COST*, причому тематика проектів визначається національними пріоритетами [36].

На даний час близько 40 закладів вищої освіти та наукових установ України беруть участь у спільних проектах *COST* для розвитку співробітництва та наукових мереж на основі індивідуальних заявок, але така форма участі без підписання відповідного Меморандуму та членства в *COST*, що передбачає постійне представництво у цій організації та сплату членських внесків, має суттєві обмеження щодо фінансової підтримки науковців та проведення необхідних заходів. Приєднання України до програми *COST* посилить її позицію в *Horizon 2020* і дозволить створювати та підтримувати міжнародні наукові мережі [27, с. 28]. Наразі проводяться консультації щодо набуття членства нашої країни у цій європейській програмі довготривалої транснаціональної співпраці дослідників, інженерів та вчених.

### ***EUREKA***

Міжнародна європейська інноваційна науково-технічна програма *EUREKA* [8] започаткована з ініціативи колишнього президента Франції Ф. Міттерана та заснована на I Конференції міністрів держав-членів Програми 17 липня 1985 року в Парижі.

Основною метою *EUREKA* є підвищення рівня конкурентоспроможності



Європи шляхом сприяння інноваційному підприємництву між малими та великими підприємствами, науково-дослідними інститутами та університетами. Ця програма не тільки ефективно концентрує існуючий потенціал експертів, знань, дослідницьких потужностей та фінансових ресурсів, а й створює додаткові робочі місця для малих та великих компаній, тим самим підтримуючи інтернаціоналізацію бізнесу з інноваційними ідеями.

**EUREKA** – провідна відкрита платформа для міжнародного співробітництва в сфері інновацій. До цього часу вона залишається єдиною ініціативою такого роду, яка дотримується принципу «знизу вгору», тобто забезпечення того, щоб будь-який науково-дослідний проект з перспективним бізнес-планом отримав підтримку, на яку він заслуговує, незалежно від його технологічного характеру або типу залучених організацій [37].

Учасники проекту самі визначають, яким цілям має слугувати проект, хто буде залучений до його виконання, скільки він буде коштувати, впродовж якого часу тривати, яким чином буде керуватися, як розподілятимуться результати.

Участь у програмі **EUREKA** надає такі можливості для України [35]:

- збільшення кількості ідей;
- використання новітніх європейських технологій;
- використання європейського досвіду;
- співробітництво з науковими та виробничими організаціями з усієї Європи та за її межами;
- комерціалізація результатів науково-технічних проектів;
- розширення ринків збуту;
- перспективність та престижність участі компаній у проектах **EUREKA**;
- ринковий розвиток вітчизняної економіки.

Повноправне членство України у програмі EUREKA було підтримано у червні 2006 року на міністерській конференції у Празі, а статус повноправного члена Україна отримала з 1 січня 2007 року.

### ***EUROSTARS***

***EUROSTARS*** [10] – спільна програма між ***EUREKA*** та Рамковою програмою ***Horizon 2020***, яка стимулює та підтримує міжнародні та амбіційні дослідницькі проекти, які виконуються ринково орієнтованими малими та середніми підприємствами (МСП) з високим потенціалом зростання. Базуючись на координації національних дослідницьких програм та схем, ***EUROSTARS*** впроваджує спільну Європейську Програму для МСП та їх партнерів з наукової сфери, а також звужує прогалину між ринково орієтованим ***EUREKA***-механізмом та дослідницько-орієтованою Рамковою Програмою.

Україна не є учасником ***EUROSTARS***, але може брати обмежену участь у програмі на запрошення одного з учасників консорціума проекту [35].

### ***COSME***

***COSME*** (Programme for Competitiveness for Enterprises and Small and Medium-sized Enter) [2] – це програма Європейського Союзу з підтримки малого та середнього бізнесу з бюджетом 2,3 млрд. євро на період з 2014 до 2020 року. Кошти надаються у вигляді грантів на фінансування проектів, які підтримують експортну та інноваційну діяльність МСБ. Участь у програмі ***COSME*** дозволяє брати участь у різних підпрограмах та проектах ***COSME***, у т.ч. отримувати консультації, тренінги, практичну інформацію щодо ринкових можливостей, європейського законодавства, пошуку бізнес-партнерів, тендерних можливостей та міжнародної співпраці тощо. Україна бере участь у програмі ***COSME*** з лютого 2017 року [35].

### ***НАТО «Наука заради миру та безпеки»***

Ця програма є єдиним інструментом Альянсу, що підтримує практичне співробітництво у цивільній науці та інноваціях, пов'язуючи науку із суспільством через проекти, які започатковуються та реалізуються в рамках існуючих процедур програми [33].

Ключовими елементами програми *НАТО «Наука заради миру та безпеки»* є:

- створення комп'ютерних мереж для розвитку цифрового зв'язку;
- залучення молодих учених до вирішення актуальних проблем сучасності;
- фінансування пріоритетних проектів у країнах-партнерах;
- підтримка експертної мережі у ключових сферах діяльності програми;
- проведення досліджень та реалізація проектів за рахунок національних коштів;
- сприяння проходженню навчань та стажувань молодих учених, експертів та політиків з країн-членів НАТО та його партнерів.

Гранти для співробітництва надаються Науковим фондом НАТО на підтримку досліджень у таких пріоритетних сферах [33]:

- захист від тероризму (виявлення хімічних, біологічних, радіологічних або ядерних речовин та озброєнь, протидія екологічному та комп'ютерному тероризму);
- боротьба з іншими загрозами безпеці (екологічна безпека, користування водними ресурсами, прогнозування та запобігання катастрофам природного та техногенного характеру, безпека продуктів харчування, демографічні виклики).

### **Двосторонні наукові проекти**

Такі проекти фінансуються на підставі двосторонніх міжурядових угод. Метою двосторонніх або білатеральних проектів є сприяння встановленню та розвитку якісного науково-технологічного співробітництва між групами науковців двох країн. Білатеральні проекти, головним чином, підтримують короткострокову мобільність. Наразі Україною укладено двосторонні угоди з 15 країнами світу, у тому числі з Німеччиною, Литвою, Францією, Польщею, Австрією та ін. Інформація про конкурси розміщується на сайті Міністерства освіти і науки України [26].

### 3.3. Гранти ЄС для індивідуальної академічної мобільності студентів та науковців (О. Тупахіна, В. Сарабєєв)

#### 3.3.1. Поняття академічної мобільності

Традиційно академічну мобільність (academic mobility) розуміють як інтеграційний процес у сфері освіти, що надає можливість студентам, аспірантам, викладачам брати участь у різноманітних навчальних або навчально-дослідницьких програмах як за кордоном (*міжнародна академічна мобільність*), так і в інших вишах та наукових установах рідної країни (*внутрішня академічна мобільність*) без відрахування чи звільнення за основним місцем навчання або роботи.

Починаючи з доби Середньовіччя, академічна мобільність є вагомим компонентом підготовки європейського науковця, інтернаціоналізації вишів та формування єдиного освітнього й наукового простору. На сучасному етапі розвитку європейської системи освіти цілі, завдання і правила академічної мобільності визначаються *Болонською декларацією* – угодою щодо стандартизації підходів до організації навчального процесу і функціонування вищої школи в Європейському Союзі (1999 р.) [19]:

Сприяння мобільності через усунення перешкод на шляху ефективного використання права на вільне пересування з безпосередньою метою:

- забезпечення студентам доступу до навчальних можливостей, а також до відповідних послуг;
- забезпечення визнання та зарахування часу, впродовж якого вчитель, дослідник чи член адміністративного персоналу перебував у європейському навчальному закладі, проводячи дослідження, викладаючи та/або виконуючи відповідну до свого фаху роботу, зі збереженням законних прав;
- сприяння європейському співробітництву щодо забезпечення якості освіти з метою вироблення порівняльних критеріїв та методологій;
- просування необхідних європейських стандартів у галузі вищої

освіти, зокрема щодо розробки навчальних планів, схем мобільності та інтегрованих навчальних, дослідницьких і виховних програм; а також співробітництва між освітніми закладами.

Інструментами для забезпечення академічної мобільності, згідно з Болонською декларацією, слугують:

- Європейська система трансферу кредитів (ECTS);
- загальносприйнятна та порівнянна система наукових ступенів;
- узагальнені рамки кваліфікацій.

В Україні академічна мобільність донедавна здійснювалася переважно спорадично, а її результати не підлягали офіційному визнанню. Лише після затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність (затвержене постановою КМУ від 12.08.15 № 579) [32] українські студенти, викладачі та науковці отримали такі самі права на академічну мобільність, як і їхні колеги в Європі, а саме:

- право на академічну мобільність усіх учасників освітнього процесу;
- право на офіційне визнання результатів академічної мобільності без необхідності перескладання іспитів, оформлення академічних відпусток чи затвердження індивідуальних графіків навчання;
- право на зарахування результатів академічної мобільності не за назвою, а за змістом прослуханих дисциплін, на підставі порівняльного аналізу навчальних програм;
- право на збереження місця навчання або роботи на час перебування за кордоном у рамках програм академічної мобільності;
- право на виплату стипендії або заробітної платні за основним місцем роботи/навчання під час перебування за кордоном у рамках програм академічної мобільності;
- право на індивідуальне врегулювання інших умов академічної мобільності в академічній угоді між вишем та учасником академічної мобільності.

### 3.3.2. Види та форми академічної мобільності

Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність надає чітке визначення видів та форм академічної мобільності, що відповідають термінології та практиці Європейського простору вищої освіти.

Основними видами академічної мобільності є:

**ступенева мобільність** – навчання у закладі вищої освіти, відмінному від постійного місця навчання учасника освітнього процесу, з метою здобуття ступеня вищої освіти, що підтверджується документом (документами) про вищу освіту або про здобуття ступеня вищої освіти від двох або більше закладів вищої освіти;

**кредитна мобільність** – навчання у закладі вищої освіти, відмінному від постійного місця навчання учасника освітнього процесу, з метою здобуття кредитів ECTS та/або відповідних компетентностей, результатів навчання (без здобуття кредитів ECTS), що будуть визнані у закладі вищої освіти постійного місця навчання вітчизняного чи іноземного учасника освітнього процесу. При цьому загальний період навчання для таких учасників за програмами кредитної мобільності залишається незмінним.

Формами академічної мобільності є:

- для учасників освітнього процесу, що здобувають освітні ступені молодшого бакалавра, бакалавра, магістра та доктора філософії у вітчизняних закладах вищої освіти, – *навчання за програмами академічної мобільності, мовне стажування, наукове стажування;*
- для осіб, що здобувають науковий ступінь доктора наук, науково-педагогічних, наукових і педагогічних працівників та інших учасників освітнього процесу, – *участь у спільних проектах, викладання, наукове дослідження, наукове стажування, підвищення кваліфікації.*

При цьому важливо диференціювати поняття «стажування», «підвищення кваліфікації» та «наукове відрядження». Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [31] визначає **наукове відрядження** як

направлення наукового (науково-педагогічного) працівника, аспіранта, докторанта на певний строк для участі в наукових конференціях, симпозіумах, семінарах тощо поза місцем його основної роботи або навчання, за наявності запрошення сторони, що приймає, або направлення установи, де працює вчений. Відповідно, наукове відрядження не може вважатися формою академічної мобільності.

Закон України «Про вищу освіту» [28] визначає зміст і межі понять «стажування» та «підвищення кваліфікації» у такий спосіб:

- **стажування** – набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної професійної діяльності або галузі знань;
- **підвищення кваліфікації** – підвищення рівня готовності особи до виконання її професійних завдань та обов'язків або набуття особою здатності виконувати додаткові завдання та обов'язки шляхом набуття нових знань і вмінь у межах професійної діяльності або галузі знань.

Метою наукового стажування, згідно Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», є підвищення рівня теоретичної та практичної підготовки, проведення авторських досліджень з використанням сучасного обладнання і технологій, опанування новітніх унікальних методів, набуття досвіду провадження науково-дослідної діяльності, забезпечення інформаційного обміну та розширення наукових контактів.

Строк стажування обчислюється кредитами ECTS і не може перевищувати 48 кредитів; строк наукового стажування не може перевищувати 2 років.

Документами, що засвідчують участь у програмах академічної мобільності, можуть виступати:

- диплом про вищу освіту (для програм кредитної мобільності);
- офіційна академічна довідка (транскрипт), що містить перелік прослуханих курсів та кількість здобутих балів ECTS;
- офіційна довідка або сертифікат про проходження викладацького,

наукового або адміністративного стажування із зазначенням кількості академічних годин;

– мовний сертифікат.



**Дискусія:** *Чи варто у добу інформаційної революції фізично подорожувати для вдосконалення власних професійних навичок? У чому, на вашу думку, полягають переваги й недоліки традиційної академічної мобільності?*

Серед переваг фізичної академічної мобільності найчастіше називають удосконалення навичок володіння іноземною мовою за рахунок «занурення» у відповідне мовне середовище; здобуття навичок кроскультурної комунікації, надзвичайно важливих у сучасному глобалізованому освітньому й науковому просторі; підвищення конкурентоспроможності учасників академічної мобільності на світовому ринку праці тощо. Крім того, академічна мобільність ефективно сприяє накопиченню соціального капіталу, встановленню і зміцненню професійних зв'язків, «перехресному запиленню» ідеями, які згодом втілюються у формат міжнародних проектів і впливають на підвищення стандартів якості освітньої й наукової діяльності в цілому.

Водночас, у пострадянських країнах існує й тенденція до негативної міфологізації академічної мобільності як легалізації «відтоку мізків» або неефективного «академічного туризму». З першого приводу зауважимо, що країни ЄС вживають дієвих заходів щодо запобігання вимивання інтелектуального потенціалу з інших країн: це і фінансування стратегічно важливих проектів із підвищення якості освіти у країнах Східного Партнерства, і впровадження нових форматів освітньо-наукової кооперації, і моніторинг кар'єр учасників академічної мобільності, і, нарешті, певні обмежувальні заходи.

З приводу «академічного туризму» варто зазначити, що попередня експертиза якості навчання або стажування особи за кордоном є прерогативою



організації, яка направляє студента або співробітника для участі у програмі академічної мобільності; ця експертиза має здійснюватися на підставі порівняльного аналізу змісту програм навчання або стажування (в останньому випадку – на відповідність стажування пріоритетам розвитку окремого структурного підрозділу або організації в цілому). Зокрема, за домовленістю між учасниками академічної мобільності визначаються етапи, фінансові умови, види та форми академічної мобільності, тривалість і зміст навчання та стажування у партнерських освітніх або наукових закладах; визначаються умови визнання результатів навчання, стажування або проведення наукових досліджень та звітування науково-педагогічних, наукових та педагогічних працівників. Відповідно, механізми запобігання «академічному туризму» мають бути прописані у внутрішніх положеннях про порядок здійснення академічної мобільності.

Так, однією з вимог до оформлення наукового стажування, регламентованих Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність», є попереднє затвердження мети і завдань наукового стажування установою, що направляє науковця для проходження стажування. Наукові та науково-педагогічні працівники протягом місяця після завершення наукового стажування подають науковій установі, керівникові навчального закладу (наукової установи), що направив їх на наукове стажування, письмовий звіт про результати навчання, стажування та виконання завдання, затвердженого в установленому порядку.

Додаткові документи, що регламентують процеси академічної мобільності українських учасників освітньо-наукової діяльності:

- Закон України «Про вищу освіту» [28];
- Положення про умови матеріального забезпечення осіб, направлених за кордон на навчання та стажування (затверджене постановою КМУ від 4.03.1996 р. № 287) [30];
- Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і

науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів (затверджене наказом МОН від 24.01.13 р. № 48) [29].

### 3.3.3. Грантова підтримка академічної мобільності

Грантова підтримка академічної мобільності українських студентів, науково-педагогічних та адміністративних працівників з боку ЄС здійснюється в рамках кількох великих рамкових програм.

Це, по-перше, програма *Erasmus+*, в рамках якої підтримується міжнародна кредитна мобільність усіх категорій учасників освітньо-наукової діяльності: студентів, аспірантів, докторантів (3-12 місяців навчання або практики), викладачів та адміністративних працівників (від 5 днів до 2 місяців).

Фінансова підтримка: студенти програм обміну отримують грант (на покриття витрат на проживання, проїзд, харчування, страхування, візу тощо) у розмірі 800-900 євро на місяць. Викладачі під час програм стажування/викладання/підвищення кваліфікації отримують добові у розмірі 140-180 євро на добу (залежно від країни перебування). Окремий тип грантів – *zero grant* – передбачає безкоштовне навчання, проте витрати на проїзд і перебування учасник покриває самостійно.

Рамкова програма *Horizon 2020* в рамках *Дій Марі Складовської-Кюрі* надає стипендії для різних категорій науковців: від початківців (аспірантів та науковців зі стажем роботи менше 4 років) до досвідчених дослідників (науковці зі ступенем або зі стажем наукової роботи не менше 4 років).

Зокрема, досвідчені науковці можуть претендувати на *індивідуальні стипендії* для роботи над власними науково-дослідними проектами як у Європі (European Fellowships – EF), так і в різних країнах світу (Global Fellowships – GF) на термін до двох (для EF) або трьох (для GF) років. Заявку на грант подає установа, яка прийматиме науковця (університет, науково-дослідний центр, малі та середні підприємства, інші неакадемічні установи), спільно з науковцем-аплікантом. Така стипендія покриває витрати на проживання, дорожні витрати, витрати на утримання родини, а також витрати на науково-

дослідну роботу, накладні витрати.

Науковці-початківці можуть узяти участь в *обмінах науковим та інноваційним персоналом* тривалістю від 1 до 12 місяців між партнерськими установами (мінімум три установи, дві з яких розташовані у країнах ЄС). Фінансування ЄС покриває при цьому витрати на відрядження.

Аспірантам доцільно звернути увагу на *мережі інноваційної підготовки*, які забезпечують ступеневу мобільність у галузі інноваційних досліджень у межах Європейських мереж підготовки (ETN), Європейської промислової докторантури (EID) або Європейської спільної докторантури (EJD). Фінансування ЄС за цими програмами покриває підготовку науковця в термін до трьох років. При цьому з науковцем укладається контракт, за яким він отримує щомісячну допомогу на проживання, соціальне страхування, покриття витрат, пов'язаних з мобільністю, та матеріальну допомогу на утримання родини.

Як взяти участь? Для організації коридору мобільності за вищеназваними програмами (крім індивідуальних стипендій у рамках Дій Марі Склодовської-Кюрі) український виш спільно з партнерським вишем з країни ЄС подають заявку на фінансування до Європейського виконавчого агентства з питань освіти, аудіовізуальних засобів та культури (*Erasmus+*) або Генерального директорату досліджень та іновацій (*Horizon 2020*). Якщо у вашому виші існують подібні програми, інформація про них (умови участі, документація, процедура подання, розмір гранту і критерії відбору) має бути розміщена на сайті університету для забезпечення прозорості конкурсного відбору кандидатів. Правила участі у конкурсі повинні бути відкриті, зрозумілі і доступні. Іноді остаточне рішення залишається за приймаючою стороною.

Чи існує грантова підтримка академічної мобільності поза межами рамкових програм? Так! Наприклад, *Німецька служба академічних обмінів (DAAD)* надає аспірантам гранти для проведення досліджень в одному з німецьких закладів вищої освіти із подальшим захистом дисертації в Україні

або без нього на термін від 1 до 10 місяців. Учасникам програми надається повна стипендія. Конкурс оголошується щороку з 1 вересня до 20 листопада на сайті DAAD [5].

Чимало пропозицій щодо академічної мобільності можна знайти на тематичних ресурсах, зокрема, на порталах [23-24; 34] та ін.



**Саморефлексія:** *Надихніть себе – назвіть три причини, що мотивують вас особисто взяти участь у програмах академічної мобільності*

#### 3.3.4. Базові вимоги до аплікантів

Особи, які бажають узяти участь у програмах академічної мобільності, мають відповідати кільком базовим вимогам:

- мати громадянство України;
- мати поточний статус, що відповідає вимогам програми (студент, аспірант, науково-педагогічний працівник, адміністративний працівник);
- мати документ, що засвідчує рівень здобутої освіти, виданий акредитованим закладом вищої освіти (для молодших бакалаврів – довідка з місця навчання та транскрипт залікової книжки, для решти категорій – диплом про вищу освіту);
- володіти іноземною мовою на рівні, не нижчому за B1 (природничі й точні науки) або B2 (соціальні й гуманітарні науки).

Цільова група програми чітко прописана в умовах участі. Орієнтовні відповідники категорій учасників програм академічної мобільності наведено у Табл. 3.2.

Рівень володіння іноземною мовою визначається відповідно до загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти (CEFR), за шкалою від A1 до C2, де A1 – початковий рівень, а C2 – рівень, близький до носія мови. Кожний рівень відповідає приблизно 120 академічним годинам мовної

підготовки (Рис. 3.3).

Таблиця 3.2.

Категорії учасників програм академічної мобільності

English	Українська мова
Bachelor	Бакалавр
Graduate student	Магістрант
Master	Магістр
Postgraduate student	Аспірант
PhD student / candidate	
Doctoral student	Докторант
Postdoc	Науковець, який захистив дисертацію менш ніж 5 років тому
Senior Postdoc	Науковець із науковим ступенем та стажем дослідницької роботи не менш ніж 10 років
Academic staff	Викладач, науково-педагогічний працівник
Administrative staff	Адміністративний працівник
Researcher	Дослідник, науковий працівник
Early stage researcher (ESR)	Науковець-початківець без ступеню, із стажем наукової роботи не більше 4 років
Experienced researcher (ER)	Науковець із ступенем та/або стажем наукової роботи від 5 до 10 років
More experienced researcher (MER)	Науковець із ступенем та стажем наукової роботи від 10 років

Мінімальний рівень володіння іноземною мовою для участі у програмах академічної мобільності – рівень В (незалежний користувач).

Документами, що підтверджують рівень мовної підготовки, можуть виступати міжнародні та внутрішні мовні сертифікати, витяги з дипломів про вищу освіту із зазначенням кількості годин мовної підготовки тощо. Порівняльний аналіз таких документів наведено у Табл. 3.3.

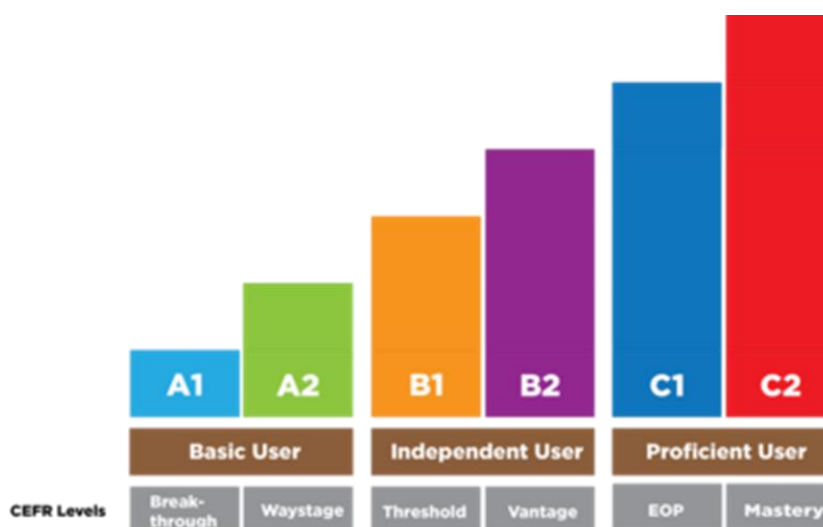


Рис. 3.3. Класифікація рівнів володіння іноземною мовою

Таблиця 3.3.

Документальне підтвердження рівня мовної підготовки

Тип документу	Сфера застосування	Порядок отримання	Обмеження
Міжнародний мовний сертифікат (TOEFL, IELTS, CAE, DAF, DELF, DELE)	Будь-яка програма академічної мобільності	Іспити у сертифікованому мовному центрі	Обмежений термін дії (2 роки) Висока вартість
Витяг з диплому/університетський мовний сертифікат	Мобільність за двосторонніми угодами, у рамках програм <i>Erasmus+</i> KA107, <i>Horizon 2020 Marie Curie Actions</i>	За процедурою, встановленою в університеті	Визнається лише партнерськими установами
Інші документи	–	По завершенні навчання у несертифікованих мовних центрах	Не визнаються

Ваш рівень мовної підготовки відповідає вимогам, якщо ви:

- розумієте основні ідеї складних текстів на абстрактні та конкретні теми, у тому числі технічні, що стосуються вашої спеціалізації;
- розумієте принаймні 60% неадаптованого аудіозапису іноземною мовою;
- можете розмовляти доволі побіжно та жваво;
- вмієте робити чіткі, детальні повідомлення з широкого кола питань; можете викласти власний погляд на основну проблему, показати переваги та недоліки різних варіантів.

Перевірити рівень власної мовної підготовки перед офіційним іспитом можна самостійно і безкоштовно, скориставшись офіційними онлайн-тестами:

- тест UEfAP (англійська мова) [7];
- тест від British Council (англійська мова) [21];
- тест DAF (німецька мова) [6];
- тест DELF (французька мова) [4].



**Самоаналіз:** *Перевірте власний рівень мовної підготовки за одним із тестів, наведених вище. Чи відповідає він рівню, який ви мали б здобути відповідно до кількості академічних годин мовної підготовки, зазначених у вашому дипломі?*



**Лайфхак:** Мінімальна кількість годин для досягнення рівня B – 360, тож отримати його можна, вивчаючи іноземну мову всього лише одну годину на добу протягом року

### 3.3.5. Типова структура апікаційного пакету

Безвідносно до обраної програми академічної мобільності, апікант (заявник) подає більш-менш стандартизований пакет документів, який зазвичай містить:

- CV (Curriculum Vitae, резюме);
- копію документа, що засвідчує особу (закордонний паспорт);

- копію документа, що засвідчує поточний статус особи (довідка з місця навчання/роботи);
- копію документа, що засвідчує кваліфікацію особи (транскрипт залікової книжки, диплом про вищу освіту);
- копію документа, що засвідчує рівень мовної підготовки (мовний сертифікат);
- документ, що засвідчує згоду приймаючої сторони;
- документ, що розкриває зміст мобільності (проспект дослідження, календарно-тематичний план роботи над дослідженням, план навчання або стажування тощо);
- мотиваційний лист (переважно для студентів);
- рекомендаційний лист від фахівця.

*Curriculum Vitae (CV)* надає загальне уявлення про кар'єрний шлях апліканта, його кваліфікації та досягнення. Саме тому інформація у CV зазвичай подається у зворотному хронологічному порядку (найбільш актуальні дані – на початку). Такий принцип організації використовується, зокрема, в офіційно затвердженому Європейською Комісією форматі CV Europass [9], який рекомендовано використовувати для участі у європейських програмах академічної мобільності.

У середньому на читання CV витрачається 4-6 хвилин, а його максимальний обсяг – 2 аркуші. Отже, при складанні резюме важливо враховувати пріоритети конкретної програми мобільності і вказувати насамперед ті навички, сертифікати, нагороди і публікації, які релевантні темі запланованого стажування.

Важливою частиною CV є опис навичок та вмінь апліканта, що дозволяє зіставити формальний аспект здобутого досвіду із змістовим.



**Саморефлексія:** *Сформулюйте по три якості, що якнайкраще характеризують вас як людину, працівника та*



*науковця. У чому різниця між ними? Які навички та вміння забезпечують формування цих якостей? Де саме ви їх здобули або вдосконалили?*

Не рекомендується вказувати навички, володіння якими є базовою необхідністю у сучасному цифровому світі (наприклад, робота з Microsoft Word) або ті, що передбачаються посадовими обов'язками (робота з документами, взаємодія з людьми).

Через шаблонний підхід багатьох аплікантів до складання CV рекрутери навіть уклали перелік «семи смертних гріхів» пошукача – якостей, навичок та вмінь, які повторюються від резюме до резюме: комунікабельність, активність, здатність до командної роботи, здатність швидко навчатися, стресостійкість, цілеспрямованість. Перевірте свій перелік якостей: чи не вдалися ви до одного з «гріхів»? Якщо так, чи можна у якійсь спосіб переформулювати (уточнити, доповнити) визначення цієї якості чи вміння?

*Лист-згода приймаючої сторони (Letter of acceptance)* засвідчує, що програма стажування або навчання попередньо узгоджена, а отже, ризики зриву мобільності зведено до мінімуму. Зазвичай такий лист у довільній формі надається безпосереднім керівником стажера у приймаючій організації (для викладачів, науковців, адміністративних працівників) або керівництвом факультету, на якому відбуватиметься навчання (для студентів). Якщо особисті контакти із потенційним керівником не встановлені, аплікант може звернутися по допомогу до менеджерів програм *Erasmus+* у конкретному виші (Erasmus officer), Офісу програм академічної мобільності тощо. У зверненні важливо вказати конкретну програму академічної мобільності, якою ви плануєте скористатися. Бажано додати до листа своє CV та орієнтовний план стажування.

*Документ, що розкриває зміст мобільності (Mobility Activity Plan, Learning Agreement, Research Proposal)*, має продемонструвати здатність кандидата планувати власний час, формулювати реалістичні мету і завдання,

застосовувати вимірні критерії якості й ефективності результатів власної роботи. При укладанні плану навчання (Learning Agreement) аплікант має користуватися каталогом курсів (Course Catalogue) обраного вишу для порівняльного аналізу навчальних програм, вибору предметів і набору необхідної кількості кредитів ECTS. Зазвичай план навчання має бути попередньо узгоджений як за основним місцем навчання, так і приймаючою стороною.

**Мотиваційний лист (Motivation letter, Statement of purpose)** – документ, який обґрунтовує доцільність мобільності з боку апліканта. Його завдання – переконати грантодавців у тому, що автор листа є гідним кандидатом на отримання гранту. Мотиваційний лист – єдиний документ в аплікаційному пакеті, у якому можна продемонструвати комунікативні й риторичні навички і сформулювати цілісне уявлення про себе як про особистість. Тож, головне правило успішного мотиваційного листа – уникання шаблонів.

Попри те, що мотиваційний лист укладається у довільній формі, у ньому обов'язково мають бути обґрунтовані:

- причини, за якими аплікант прийняв рішення взяти участь у програмі академічної мобільності;
- вибір теми, напряму стажування або навчальної програми;
- вибір місця стажування;
- кваліфікації та особисті якості, які допоможуть йому вдало впоратися із поставленими завданнями.

При цьому важливо, щоб мотиваційний лист не дублював інформацію, наявну у CV, а доповнював її, демонструючи глибоку зацікавленість апліканта у поглибленні професійних знань, розширенні кроскультурних компетентностей, самовдосконаленні тощо.

Важливими особистими якостями для учасників програм академічної мобільності є здатність працювати самостійно та швидко адаптуватися до нового середовища, комунікабельність, стресостійкість тощо. Рекомендується

ілюструвати перелік навичок конкретними прикладами їх набуття або використання.

При складанні мотиваційного листа варто уникати типових помилок, а саме: надто глобального формулювання мети і завдань стажування, ігнорування особистісного фактору (впливу стажування на кар'єрні перспективи апліканта), хаотичної структури викладення матеріалу тощо.

Надзвичайно ефективною для самопрезентації є модель аргументативного есе. Перший абзац мотиваційного листа, побудованого за цією моделлю, має завершуватися формулюванням основної ідеї, яка послідовно розкривається й доповнюється у трьох наступних абзацах.



**Лайфхак:**

Плануючи композицію мотиваційного листа, варто скористуватися «правилом Гомера»: найсильніший аргумент наводиться наприкінці, найслабкіший – у середині документа

**Рекомендаційний лист (*Recommendation letter*)** – це відгук про роботу, діяльність, особистісні характеристики, наявні здібності та досвід будь-якої особи, а також вказівка або порада щодо майбутньої можливості претендента обійняти ту або іншу посаду, взяти участь у програмі, проекті або бути зарахованим на навчання.

Незалежно від того, чи ви отримали або робите запит щодо рекомендаційного листа, насправді, його укладання є непростю справою та вимагає значного часу і зусиль. Якщо ви є кандидатом на посаду або навчання, вам важливо зібрати позитивні відгуки для підтвердження вашої кваліфікації та одержати рекомендації, які допоможуть вам отримати роботу. Якщо, з іншого боку, до вас звернулися із запитом про рекомендаційний лист, вам потрібно детально охарактеризувати особу, яка шукає роботу, місце навчання або стажування, при цьому ви маєте надати максимально переконливу та правдиву інформацію.

Як правило, в аплікаційному пакеті вимагаються два або три

рекомендаційні листи. На відміну від характеристики та відгуку, рекомендаційний лист не завжди дається за місцем роботи. Залежно від того, подаєте ви заявку на нову посаду чи академічну програму, рекомендаційні листи мають надійти від ваших викладачів, роботодавців, керівників, які безпосередньо знайомі з вашою діяльністю та здібностями. Отримати рекомендацію можна від людини, яка вас досить добре знає, та може описати ваші професійні та особистісні якості, коло інтересів, наукові досягнення тощо. Той, хто дає рекомендацію, повинен мати авторитет та бути фахівцем з вашої галузі або галузі, що тісно пов'язана зі сферою ваших майбутніх досліджень, а також мати репутацію моральної людини. Рекомендаційний лист має містити підтвердження того, наскільки добре вас знають рекормендатори. Без таких свідчень рекомендація втрачає довіру і силу.

Рекомендаційні листи отримують або за персональним зверненням до потенційних рекормендаторів з проханням написати листа, або за запитом організації, яка проводить набір студентів, дослідників або співробітників. В останньому випадку від заявника вимагається надати прізвища та контактну інформацію про потенційних рекормендаторів. У випадку, коли ви особисто звертаєтесь за рекомендаційним листом, разом з формами листа доцільно буде надати матеріали про ваші досягнення. Це можуть бути ваше CV, резюме проведених досліджень, анотації друкованих праць. Слід також надати інформацію про ваші плани, зокрема детально пояснити рекормендаторам, на яку саме роботу, програму та до якого саме університету, наукової установи чи підприємства ви плануєте подати заявку. Забезпечте рекормендатора всіма необхідними формами та матеріалами. Якщо від них вимагається повернути вам листи в заклеєних конвертах, забезпечте їх такими конвертами та нагадайте про необхідність підписати конверт поверх місця заклеювання.

При складанні рекомендаційного листа слід пам'ятати, що всі ми різні, хтось має більші здібності до керівної роботи, хтось до наукової чи викладацької тощо. Врахування особистісних характеристик та доведення

правдивої інформації при написанні рекомендації є ключовим моментом щодо майбутнього успіху заявника на ту або іншу посаду чи місце навчання.

*Поради щодо структури та змісту рекомендаційного листа*

Рекомендаційний лист краще друкувати на бланку кафедри, факультету або навчального закладу, наукової установи чи організації. За обсягом рекомендаційний лист має бути на одну сторінку формату А4. Зразок рекомендаційного листа знаходиться у Додатку 10.

Перше речення має позначити адресата, до якого звертається рекоменатор. Виклад основного змісту рекомендаційного листа, як правило, розділяють на чотири змістовні абзаци.

У першому абзаці варто зазначити, упродовж якого терміну ви знайомі з людиною, якій даєте рекомендацію, та яка ваша позиція щодо неї (викладач, керівник дипломної роботи, куратор, керівник підприємства або структурного підрозділу). Чим краще ви знаєте апліканта, тим ефективніше буде ваша рекомендація. У рекомендації важлива не загальна, а конкретна інформація з прикладами та назвами наукових робіт, заходів тощо. Слід описати, які дисципліни ви викладали аплікату або керівником якого проекту ви були, зазначити виконувані заявником обов'язки, проекти, в яких він брав участь, ефективність його діяльності та досягнуті результати.

У другому абзаці надайте більш докладну характеристику щодо професійних навичок апліканта: уміння виконувати певні завдання, роль у командній роботі, демонстрація як позитивних, так і негативних якостей. Акцентуйте увагу на індивідуальних особливостях заявника, які відрізняють його серед інших студентів або співробітників. Вкажіть, чому, на вашу думку, робота або навчання у новому місці принесе йому користь.

У третьому абзаці варто зупинитися на особистісних якостях та особливостях поведінки: інтелектуальні здібності, працьовитість, винахідливість, ініціативність, адаптація до нової ситуації та колективу, викладацькі здібності, відповідальність, лояльність, доброзичливість тощо.

У четвертому абзаці оцініть апліканта у порівнянні з іншими студентами, колегами, за якими ви спостерігали за час вашої роботи. Повідомте, чи маєте ви якісь зауваження щодо відповідності людини, яку рекомендуєте, тій позиції, на яку вона претендує. Зазначте ступінь вашої рекомендації: безумовно рекомендуєте, рекомендуєте з деякими застереженнями, не рекомендуєте.

У кінці листа надайте свою контактну інформацію.

3.3.6. Практичні рекомендації щодо подання успішної заявки на отримання стипендії в рамках конкурсу Марії Склодовської Кюрі за програмою *Horizon 2020*

Практичні рекомендації підготовлено за матеріалами [16] з деякими доповненнями та уточненнями авторів посібника.

Пропозиція, що подається до конкурсу MSCA, має складатись з двох основних частин: адміністративної форми (частина А) та фактичної дослідницької пропозиції (частина В).

**Частина А** містить п'ять розділів:

**Загальні відомості:** тут ви вказуєте назву вашої пропозиції та аббревіатуру проекту. Ви також маєте можливість обрати, за якою конкурсною панеллю ваша пропозиція має бути оцінена. Також наводите ключові слова та анотацію з 2000 символів.

**Адміністративні дані організацій-учасників:** у цьому розділі ви зв'яжете свою аплікаційну заявку з приймаючою організацією, а також зазначаєте підрозділ та контактну інформацію вашого керівника. Надаєте інформацію про себе, у тому числі використовуючи ідентифікатор дослідника (ResearcherID, ORCID), якщо такі у вас є. Оскільки MSCA є програмою мобільності, ви маєте вказати свої місця проживання за останні п'ять років, що передують терміну закриття конкурсу.

**Бюджет:** таблиця бюджетів для MSCA є однією з найпростіших для заповнення в рамках есієї програми *Horizon 2020*. Зазначивши тривалість вашого проекту, сума гранту для дослідника та установи буде розрахована

автоматично.

**Етика:** підхід до етики у програмі *Horizon 2020* є суворим і чітко визначеним. На етапі подання пропозиції оцінку етики проводять шляхом самовизначення. У частині А кандидати заповнюють Таблицю з питань етики. Якщо висвітлюються питання етики, заявникам доведеться завершити більш глибоку самооцінку етики у частині В. Пропозиції, обрані для фінансування, також пройдуть процедуру перегляду етичних питань.

**Специфічні запитання за конкурсом:** цей розділ містить різні адміністративні питання щодо конкурсу.

**Частина В** є фактичною пропозицією, що складається з трьох розділів: *досконалість, вплив та виконання*. Апліканти повинні дотримуватися заздалегідь визначеної структури в цьому розділі та ліміту за обсягом, що не повинен перевищувати 10 сторінок.

Наведені нижче поради щодо написання успішної заявки, укладені і надані експертами, виходячи з аналізу слабких сторін проектів MSCA за результатами оцінювання ними поданих пропозицій. Стандартна форма оцінки проектною заявкою з відповідними коментарями експертів наведена у Додатку 11.

### **Три загальні поради для успішного проекту**

**1. Надзвичайно важливо досконало опрацювати всі пункти критеріїв оцінки.** Більшість рецензій проектів мають схожий шаблон, а ключові слова повторюються. Як і лікар, оцінювач виявляє слабкі сторони пропозиції та ті, що заявник навмисно або ненавмисно пропустив. Рецензенти дадуть високі бали тільки повній, добре узгодженій та деталізованій пропозиції.

**2. Сильні сторони не можуть переважити слабкі сторони.** Кожна рецензія оцінює як сильні, так і слабкі сторони. Сильні сторони пропозиції можуть бути значними, але в цілому пропозиція може бути визнана як недостатньо обґрунтована та описана. Сильні сторони пропозиції можуть не переважити слабкі сторони.

**3. Досконалість все ж таки можлива.** Розробити бездоганну пропозицію



все ж таки можливо. Добре підготовлений проект та сумлінне ставлення до всіх його аспектів не уникнуть уваги оцінювачів.

### **Досконалість**

#### ***Критерії досконалості***

Першим і найважливішим критерієм досконалості є якість, інноваційність та достовірність досліджень запланованого проекту. Для стипендій MSCA, міжгалузева та міждисциплінарна природа проекту є невід'ємною частиною «досконалості» і повинні бути розглянуті в цьому розділі. Ця частина включає вступ, опис сучасного стану, цілі та задачі дослідження. Ви також повинні описати методологію дослідження та основні підходи, а також тип дослідження та інноваційні заходи. Виділіть, чому ваш проект є оригінальним та інноваційним. Поясніть, який внесок зробить проект у галузь досліджень. Опишіть будь-які нові концепції, підходи чи методи, які будуть використовуватися. Підкресліть, які кар'єрні можливості відкривають перед вами заплановані дослідження, а також які можливості щодо співпраці надасть ваш проект для приймаючої організації.

Другим критерієм є чіткість і якість передачі знань. Ця частина також включає навчання, спрямоване на розвиток професійного розвитку дослідника. Фактично, проект повинен відповідати двосторонній передачі знань; тому корисно окреслити здатність дослідника передати раніше отримані ним знання приймаючій організації. Хоча MSCA є, насамперед, програмою для більш досвідчених фахівців, вона відкрита і для молодих науковців, починаючи з чотирьохрічного досвіду роботи в науці. На будь-якому етапі ви маєте сенс обговорювати питання передачі знань – демонструючи свої знання та досвід. Ви також повинні надати інформацію про кваліфікацію керівника та відповідність приймаючої організації тематиці вашого дослідження.

Здібність дослідника досягти та зміцнити свій професіоналізм є частиною «досконалої» пропозиції. Стипендії будуть присуджені найталановитішим дослідникам, що має бути продемонстровано їхніми ідеями та досвідом.



### *Оцінка досконалості*

– *якість досліджень є основою досконалості*

Основним критерієм досконалості є якість досліджень та обґрунтованість цілей дослідження, а також методологія та підхід, який слід використовувати. Продемонструйте методологію дослідження, посилаючись на попередні досягнення або результати за іншими грантами та проектами. Продемонструйте, актуальність вашого проекту, як він використовуватиме найсучасніші підходи та методи. Доказ досконалості проекту часто полягає у науковій новизні та високій актуальності теми.

– *унікальність (оригінальність і сучасність) проекту*

Важливо продемонструвати сучасний стан, а потім стверджувати, яким чином це пов'язано з проектом. Покажіть потенціал проекту для генерації нових знань. Оригінальний та інноваційний підхід високо цінується! Проте інноваційність не слід плутати з інноваціями. MSCA фінансує дослідницькі проекти, в той час як дослідники з інноваціями, орієнтовані на ринкові програми, повинні розглянути можливість подання свого проекту на інші конкурси;

– *зробіть ваш проект важливим для інших*

Основна мета MSCA полягає в покращенні кар'єри дослідників шляхом мобільності та індивідуальних стипендій. Однак рецензенти будуть більш задоволені, коли проект демонструватиме актуальність у політичних, економічних та суспільних проблемах в ЄС та за її межами. В ідеалі, проекти повинні бути «своєчасними та релевантними» не лише в науковій області, але й мати користь для суспільства.

– *не приховуйте світло під ковдрою*

MSCA спрямована на дослідників, що мають вагомі здобутки у науці у відповідності до їх віку та кар'єри. Ваш проект повинен відображати те, що робить вас «досконалим» дослідником. Пишайтеся своєю незалежною роботою. Рецензенти також уважно будуть вивчати вплив ваших попередніх досліджень,

а також аудиторію, до якої вона дійшла. Це момент, щоб представити рецензентам свої досягнення, досвід, знання, навички та міжнародний вплив.

– *досвід та навички, дві сторони однієї монети*

Ваш дослідницький проект буде заснований на досвіді, отриманому у попередніх проектах. Рецензенти шукають кандидатів, які добре обізнані у своїй науковій сфері. Однак, не менш важливішим ніж досвід, є лідерські та організаційні навички, які ви маєте продемонструвати, посилаючись на попередні проекти або наукову роботу.

– *якість дослідника та приймаючої організації*

Рецензенти не тільки вивчають послужний список дослідника, але в рівній мірі ставляться до досягнень, досвіду та міжнародного визнання приймаючої установи. Демонстрація високої якості приймаючої установи виправдовує вибір цієї організації над іншою. Таким же чином належна якість наукової команди може бути настільки ж важливою, як і профіль самої приймаючої установи.

– *здатність та готовність працювати в нових умовах*

Здається, що однією з характеристик досконалості дослідників є те, що вони готові працювати в нових наукових середовищах, щоб поглиблювати власні знання та інформувати про свої дослідження. Це означає, зокрема, те, що ваші дослідження повинні бути багатопрофільні або міждисциплінарні, і що ви готові навчатися та обмінюватися знаннями з командою приймаючої організації. Розширення академічного та професійного горизонту також є важливим кроком до професійної зрілості.

## **ВПЛИВ**

### ***Критерії впливу***

Існує дві причини, чому європейські проекти повинні мати реальний вплив: по-перше, щоб виправдати державні субсидії, надані проектам; а по-друге, досягти своїх політичних цілей, якими є створення єдиного Європейського дослідницького простору та сприяння «розумному, сталому та всеохоплюючому росту» в інноваційній єдності. У MSCA, вплив вашого проект

має бути трибічним: а) він має вплинути на вашу кар'єру; б) повинен впливати на європейське суспільство та економіку; в) повинен «поширювати дослідження», «сприяти інноваціям» та «просувати професію дослідника в маси».

### ***Оцінка впливу***

- *будьте чіткі щодо цілей вашої дослідницької підготовки*

Ретельне планування – це половина справи. Рецензенти приділяють велику увагу чіткості, з якою пояснюються «цілі наукового тренінгу (стажування)». Продемонструйте належні навички планування, визначивши цілі вашого проекту з точки зору дослідницької підготовки та зв'язавши ці цілі з відповідною діяльністю. Цілі мають бути надійними та конкретними.

- *зв'яжіть проект з перспективою вашою наукової кар'єри*

Метою індивідуальних стипендій є суттєвий розвиток кар'єри науковців. Проект, таким чином, повинен чітко пояснити, як стипендія сприятиме вашому кар'єрному розвитку. Щоб проілюструвати внесок гранту у ваш професійний розвиток, ви можете описати можливості створення наукових стосунків, які призведуть до майбутнього співробітництва, або отримання нових вмінь, навичок, або розкриття нового, більш цікавого профілю досліджень.

- *обґрунтуйте свої недоліки*

Багато зауважень рецензентів стосуються нечітко визначених дій у проектах. Експерти можуть виявити невідповідності, недоліки чи відсутність зв'язків між запропонованими засобами та ціллю, якої вони мають досягти. Обов'язково обґрунтуйте свої недоліки та зосередьтеся на конкретних, а не загальних заходах та навичках.

- *не цурайтеся виробництва*

Програма MSCA спрямована на дослідження, що проводяться як в академічному, так і неакадемічному секторі. Співпраця з приватним сектором може стати важливою запорукою успішності проекту. У новій програмі посилення на «виробництво» виражається в заохоченні до міжсекторальної

мобільності. Міжсекторальна мобільність може значно підвищити рейтинг дослідницького проекту.

– *внесок у європейський досвід та конкурентоспроможність*

Європа пишається високою якістю своєї дослідницької системи, але не слід зупинятися на досягнутому. Кожен проект, що фінансується ЄС, повинен бути послом європейського досвіду. В ідеалі нові знання мають стати інноваціями або технологіями, які можуть покращити економічну ефективність континенту.

– *приймаюча організація*

Посилання на різні особливості приймаючої організації, її команди та відповідального дослідника за проект MSCA часто зустрічаються у звітах про оцінку. Досвід, наукове співробітництво та контакти приймаючої організації є важливими елементами хорошої пропозиції. Приймаюча організація повинна не лише добре відповідати науковим амбіціям проекту, але також продемонструвати свій досвід у вихованні та навчанні вчених. У будь-якому разі пропозиції повинні бути підготовлені в тісному співробітництві між майбутнім стипендіатом та командою приймаючої сторони. Ця співпраця має проходити стрічкою через проект.

– *мобільність має бути реальним засобом отримання нового досвіду та розширення наукових зв'язків*

Європейське стажування має розширити наукові горизонти дослідника, передбачаючи отримання більш загальних умінь та знань, коли мобільність стає ключовою вимогою для реальної зміни наукового середовища. Проект повинен покращити не лише знання та навички дослідників, але й допомогти вам стати кращим менеджером та незалежним лідером.

– *внесок у Європейський дослідницький простір*

На думку європейських політиків, єдина галузь досліджень в Європі є важливим блоком розбудови конкурентоспроможної Європи. За оптимальних умов дослідники, наукові знання та технології можуть вільно циркулювати у

Європейському дослідницькому просторі. Для досягнення цієї мети Європейською комісією визначено кілька пріоритетів. Вони включають транснаціональне співробітництво, відкритий ринок праці для дослідників та оптимальний обіг наукових знань. Стипендія MSCA має сприяти цим амбіційним цілям, оскільки об'єднує дослідників з різних регіонів Європи і світу, створюючи «синергію» в рамках національних дослідницьких програм.

– *охоплення (поширення ідей, спілкування, розповсюдження)*

Результати вашого проекту повинні бути доступними не лише для академічних кіл, але й для широкої громадськості. Для цього проект повинен мати відповідну стратегію щодо інформування громадськості та чітко відповісти на питання: «Хто є цільовою аудиторією кожного заходу за проектом?», «Яким чином планується взаємодія з аудиторією?», «Як ви можете оцінити результати цих комунікаційних заходів?». Намагайтеся надати чіткі відповіді на ці питання.

Можливі комунікаційні заходи включають: статті для преси, семінари та публічні лекції, а також академічні та неакадемічні публікації. Можливості насправді необмежені, поширення інформації може здійснюватись за допомогою додатків для смартфонів, веб-сайтів або вебінарів чи будь-яких інших носіїв та поширювачів інформації. Все це може допомогти виконати вимогу щодо інформування широкої публіки про результати вашого проекту.

## **Виконання**

### ***Критерії виконання***

У цьому розділі проекту ви маєте продемонструвати загальну узгодженість і ефективність плану роботи вашого проекту, особливо у відношенні розподілу завдань і ресурсів. Ви можете розглядати план виконання як інструмент, який вам допоможе досягти «впливу». Найбільш ефективним засобом планування є графік Ганта, який повинен описувати робочі пакети, основні результати й контрольні показники, а також стажування, якщо ви їх плануєте.

Надайте відповідь стосовно того, хто та як буде керувати проектом, чи

передбачено управління якістю та ризиками. Дайте чіткий опис організації проекту та структури управління, включаючи фінансові стратегії управління та механізм контролю прогресу. Ваш робочий план повинен брати до уваги ризики, які можуть поставити під загрозу результати проекту та включати план дій в надзвичайних ситуаціях на той випадок, якщо такі відбудуться. Графік Ганта також може містити посилання на контроль виконання проектів, управління ризиками та права інтелектуальної власності.

Інфраструктура та інституційне середовище вашої приймаючої організації мають бути відповідними. Необхідно окреслити відповідальних осіб, яких стосується ця пропозиція, та їх основні завдання. Поясніть, чому стипендія має максимальний шанс на успішний результат, враховуючи обране наукове середовище. Надайте відповідь стосовно того, які компетенції та досвід мають організації-учасники, яким чином вони доповнюють одна одну. Стипендія повинна бути взаємовигідною як для дослідника, так і для приймаючої організації. Якщо заплановано відрядження-стажування, слід описати роль організацій-партнерів, в яких відбудуться ці відрядження.

### ***Оцінка виконання***

Достовірність та обґрунтованість є ключовими моментами цієї частини вашої пропозиції. Всі критерії в цій частині повинні бути достовірними і доцільними. Використовуючи техніку творчості під назвою «Диснейвський метод», учасникам пропонується обговорити проблему з точки зору глядача, мрійника, виконавця та критика. Ваш амбіційний проект піддається перевірці реальності. Надайте добре обґрунтований та надійний план впровадження.

– *амбіції – це добре, але це не має бути занадто сміливо*

Амбіції є привабливими, проте план виконання проекту повинен бути реалістичним. Вам потрібно скласти план, який відповідає певній шкалі часу і конкретним вимогам вашого дослідження щодо часу (коли?) та простору (де?). Не плануйте закінчити лабораторний супровід через два місяці, якщо ви знаєте, що це неможливо зробити через три. Експерти, які оцінюють ваш проект,

обізнані стосовного того, наскільки це реально. Тому не перезавантажуйте свій робочий план, не переносьте завдання з одного робочого пакету в інший. Замість цього, будьте чесними з самим собою і організуйте свій час і відповідальність розумним чином.

Робочі плани завжди повинні супроводжуватись якомога більшою кількістю поставлених завдань і необхідних етапів проекту. Це допоможе відстежити маршрут вашого проекту. Хоча результати не завжди можуть бути визначеними, загальний напрям проекту повинен бути чітким. Завдання та етапи є дуже корисними, щоб допомогти вам уникнути відхилень від ваших початкових цілей. Крім того, вони є необхідними в плані моніторингу просування проекту. Рецензенти хочуть побачити, що належні механізми моніторингу діють відповідно до ключових заходів проекту.

– *підтримка приймаючої організації*

Проект може бути належним чином впроваджений лише тоді, коли приймаюча організація підтримуватиме вас на кожному кроці. Вона повинна полегшити вашу інтеграцію та виконання вашого проекту в своїх умовах, контролювати досягнення вашої дослідницької діяльності, полегшити адміністративне навантаження та бути готовою використовувати знання, які ви привнесете в установу.

– *побудуйте власну систему захисту проекту*

План подолання непередбачених ситуацій має бути надійною системою захисту проекту. Для дослідників важливо знати, як вони будуть реагувати на непередбачені ситуації. Ось чому слід керувати ризиками. Які частини робочого плану можуть перетворитися на камінь спотикання? Який ваш план Б, якщо це станеться? Інтелектуальна власність – це ще один ключовий аспект плану впровадження, який потребує розгляду, оскільки це може затримати або поставити під загрозу ваші дослідження.

– *подумайте про налагодження контактів*

Інтеграція у команду приймаючої організації може дозволити вам увійти в



їх науковий простір. Їх співпраця з іншими інституціями можуть надихнути вас, наприклад, на відрядження. Особливо цікавим є міжнародне наукове співробітництво. Приклади можуть включати попередню участь у європейських проектах, обмін персоналом або спільні публікації, співпрацю у промисловому секторі.



**Саморефлексія:** *Чи з'явилося у вас бажання, подібно до Марії Склодовської-Кюрі, вирушити на навчання/стажування до провідного вишу Європи? Подумайте та запишіть, за якою науковою тематикою та напрямком ви хотіли б провести проектне дослідження з метою отримання нових знань та навичок*



**Індивідуальне завдання до Розділу 3:** *Керуючись рекомендаціями, наведеними у п. 3.3, та доданими зразками документів (Додатки 10, 12,13), складіть:*

- а) CV у форматі Europass [9] для участі у програмі академічної мобільності за вашим вибором;*
- б) мотиваційний лист;*
- в) рекомендаційний лист на свого колегу;*

*Шаблони та зразки мотиваційних та рекомендаційних листів також можна переглянути за посиланням [20], а матрицю навичок та вмій науковця – [25].*



**Тести для самоконтролю до Розділу 3**

№	Питання	Варіанти відповідей	
3.1	Який із нижченаведених видів діяльності не підпадає під визначення академічної мобільності?	а)	навчання протягом семестру у закордонному виші з отриманням академічної довідки
		б)	тижневе перебування у закордонному виші з метою ознайомлення з роботою кафедр або інших структурних підрозділів
		в)	дистанційне стажування коштом учасника у приватній закордонній установі з отриманням сертифікату про стажування



3.2	Доцент Н. за запрошенням приймаючої сторони відвідала наукову конференцію в одній з країн ЄС, де презентувала результати свого дослідження, встановила нові контакти та отримала сертифікат про участь. Чи буде її поїздка зарахована як академічна мобільність під час атестації науково-педагогічних працівників?	а)	так, бо вона забезпечила інформаційний обмін та розширення наукових контактів
		б)	ні, бо така поїздка є відрядженням, а не науковим стажуванням чи підвищенням кваліфікації
		в)	залежить від рішення керівництва
3.3	Аспірант К. за власною ініціативою здійснив дистанційне навчання у Шеффілдському університеті за одним із курсів на платформі Coursera, успішно склав іспит та отримав відповідний сертифікат із зазначенням оцінки, кредитів ECTS та годин. Чи є його навчання видом академічної мобільності?	а)	ні, бо фізично він не подорожував
		б)	так, це кредитна академічна мобільність, бо відбулося навчання у закладі вищої освіти, відмінному від постійного місця навчання учасника освітнього процесу, з метою здобуття кредитів ECTS, що будуть визнані за місцем постійного навчання вітчизняного чи іноземного учасника освітнього процесу
3.4	Молода науковиця О. отримала на електронну пошту лист такого змісту: «Пропонуємо стажування у Польщі з перебуванням та без перебування з видачею сертифікату (180 год.). Сертифікат відповідає вимогам МОН України для отримання ученого звання доцента/професора, підвищення кваліфікації відповідно до акредитаційних вимог. Вартість стажування 200 євро». Чи варто О. брати участь у такому стажуванні?	а)	так, бо сертифікат відповідає вимогам МОН і передбачено варіант із перебуванням у Польщі
		б)	ні, бо фактично це академічний туризм
		в)	так, якщо вона попередньо узгодить програму стажування зі своїм керівництвом
3.5	Захист кандидатської дисертації аспірантки М. відбудеться за три місяці, проте вона вже зараз подає документи на програму академічної мобільності для молодих постдоків на наступний рік. Чи варто їй подавати заявку?	а)	ні, бо в її апікаційному пакеті не буде документу, що підтверджує її академічний статус та кваліфікацію
		б)	так, бо на момент початку програми вона вже захистить дисертацію. Достатньо просто зазначити у формі запланований термін захисту
		в)	так, за попереднім узгодженням із конкурсною комісією
3.6	Аспірант Д. подає документи	а)	міжнародний мовний сертифікат (IELTS)

	на наукове стажування за програмою <i>Erasmus+</i> KA107. Який документ він має подати, щоб підтвердити рівень володіння іноземною мовою?		або TOEFL)
		б)	сертифікат або довідку від університету, у якому навчається аплікант
		в)	жодного документу не потрібно – достатньо зазначити свій мовний рівень у CV
3.7	Аспірантка денної форми навчання Т. отримала грант на тримісячне стажування у європейському виші, який передбачає, у тому числі отримання щомісячної стипендії від організації-грантодавця. Чи буде аспірантка у цей термін отримувати стипендію за основним місцем навчання?	а)	так, бо Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність гарантує їй право на виплату стипендії або заробітної платні за основним місцем роботи/навчання під час перебування за кордоном в рамках програм академічної мобільності
		б)	ні, бо законодавством не передбачене одночасне отримання двох стипендій
		в)	залежить від рішення керівництва вишу
3.8	Уважно прочитайте фрагмент проспекту тримісячного наукового стажування: «У цілому, мета мого дослідження полягає у швидкому й системному оздоровленні фінансової системи України». Чи є у ньому якісь помилки?	а)	ні, все гаразд
		б)	мету сформульовано в цілому вірно, але занадто глобально
		в)	мету сформульовано принципово невірно
3.9	У заявці на участь у програмі академічної мобільності асистентка К. вказала, що закордонне стажування необхідно їй для здобуття вченого звання доцента. Чи варто було їй це робити?	а)	ні, бо це кар'єристська мотивація
		б)	ні, бо у цивілізованих країнах таких вимог немає
		в)	так, якщо це не єдина її мотивація до участі у програмі
3.10	Аспірант У. хоче подати заявку на участь у програмі академічної мобільності, але не має попередньої згоди приймаючої сторони. Що йому варто зробити?	а)	звернутися по допомогу до координатора програм <i>Erasmus+</i> або Офісу академічної мобільності у приймаючому виші
		б)	звернутися до міжнародного відділу за основним місцем навчання, до свого наукового керівника або безпосередньо до потенційного керівника стажування за кордоном
		в)	обидва варіанти вірні
3.11	Дії програми Марії-Скловської-Кюрі підтримують:	а)	амбітні великомасштабні наукові міждисциплінарні дослідження
		б)	індивідуальну мобільність
		в)	створення робочих пов'язаних груп
3.12	Розділ «Суспільні виклики» програми <i>Horizon 2020</i> націлено на:	а)	допомогу в отриманні спрощеного доступу до позик, гарантій, зустрічних гарантій, а також гібридного, проміжного та пайового

			фінансування
		б)	підтримку переходу на надійні, відтворювані та конкурентні енергетичні системи
		в)	підтримку можливостей працювати над індивідуальними науковими проектами у різних країнах і секторах
3.13	Розділ «Лідерство у промисловості» програми <i>Horizon 2020</i> націлено на:	а)	допомогу в отриманні спрощеного доступу до позик, гарантій, зустрічних гарантій, а також гібридного, проміжного та пайового фінансування
		б)	більш ефективне та стале використання біологічних ресурсів
		в)	підтримку можливостей працювати над індивідуальними науковими проектами у різних країнах і секторах
3.14	В якому році Україна стала асоційованим партнером програми <i>Horizon 2020</i> ?	а)	2005
		б)	2010
		в)	2015
3.15	Членство України у програмі <i>Horizon 2020</i> надало українським учасникам:	а)	право на участь у програмі
		б)	додаткові бали при оцінці проектів
		в)	рівноправний статус з європейськими партнерами
3.16	Термін дії програми <i>Horizon 2020</i> :	а)	5 років
		б)	7 років
		в)	10 років
3.17	Проекти програми <i>Horizon 2020</i> оцінюються протягом:	а)	1-2 місяців
		б)	3-5 місяців
		в)	6-7 місяців
3.18	Скільки всього створено експертних панелей, за якими подаються та оцінюються проекти?	а)	10 панелей
		б)	15 панелей
		в)	20 панелей
3.19	Які мінімальні вимоги до кількості членів консорціуму, що створюється за проектом та подається на участь у конкурсах за програмою <i>Horizon 2020</i> ?	а)	три незалежних одна від одної організації з різних країн-учасниць ЄС та його асоційованих членів
		б)	три незалежних одна від одної організації з різних країн-учасниць ЄС та третіх країн
		в)	п'ять незалежних одна від одної організації з різних країн-учасниць ЄС та його асоційованих членів
3.20	Програма « <i>Наука заради миру і безпеки</i> » запроваджена та підтримується:	а)	Європейською комісією
		б)	Науковим фондом НАТО
		в)	за рахунок впровадження білатеральних проектів між Україною та країнами ЄС

## РОЗДІЛ 4. ПІДГОТОВКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРОЕКТІВ: ФОРМУЛА УСПІХА

### 4.1. Від проблеми до ідеї (О. Тупахіна)



**Дискусія:** *З чого, на ваш погляд, доцільніше починати роботу над проектом – з формулювання проблеми чи з пошуку програми фінансування?*

Чи існує вона, універсальна «*формула успіху*» проектної заявки? З чого варто розпочинати? На які компоненти аплікаційної форми варто звернути увагу в першу чергу? Ці питання ставив собі кожен, хто хоч раз спробував взяти участь у конкурсі проектних пропозицій. І відповідь на них, здається, лежить на поверхні – у системі оцінювання заявок, яка є невід’ємною частиною умов участі у таких конкурсах. Приміром, для проектів *Erasmus+* з розвитку потенціалу вищої освіти «формула успіху» виглядатиме так:

- важливість проекту, його релевантність пріоритетам – **25** балів
- якість партнерства – **20** балів
- зміст проекту і якість методів – **25** балів
- вплив і усталеність результату – **15** балів
- фінансовий план і рентабельність – **15** балів

Але чи означає це, що певними елементами заявки можна знехтувати, зосередившись передусім на тих, за які нараховуються найвищі бали – приміром, знехтувати фінансовим планом на користь якості партнерства? Звісно, ні. Адже проект – це єдина завершена концепція із наскрізним логічним взаємозв’язком елементів. Розглядаючи вашу пропозицію, експерт, що здійснює оцінювання, звертатиме увагу на збалансованість компонентів заявки, взаємодоповнюючі зв’язки між ними. Тож, якщо певні етапи розвитку проекту не відображено, приміром, у його бюджеті, навряд чи така пропозиція отримає

високий підсумковий бал.

Втім, система оцінювання, так само, як і структура апікаційної форми, дають розуміння розподілу пріоритетів у роботі над проектом, окреслюють послідовність етапів написання заявки тощо. І не випадково перший розділ апікаційної форми зазвичай присвячено обґрунтуванню актуальності проблеми.

Попри поширений міф, що досвідчений здобувач грантів здатний написати «прохідний» проект під умови будь-якого донора, успішні проектні заявки зазвичай створюються тими, хто добре знається на певній проблемі у своїй галузі і прагне її вирішення.



**Мозковий штурм:** *Перерахуйте проблеми вищої освіти в Україні. Оберіть з переліку три основних. Обґрунтуйте свій вибір*



**Самоаналіз:** *Опишіть одну з обраних вами проблем. Дайте відповідь на питання: У чому її причина? Як довго ця проблема існує? Чи є вона унікальною? Чи були спроби її вирішити? Які компоненти освітньої системи перебувають під впливом проблеми? У якому стані опиниться система, якщо нічого не змінювати?*

Одна з найпоширеніших помилок у проектних заявках початківців – невірне розуміння причинно-наслідкових ланцюгів, через що ускладнюється ідентифікація власне проблеми, і увага зосереджується натомість на її наслідках. Іншими словами, лікуються симптоми, а не хвороба. Для запобігання подібному стану на етапі генерації ідеї варто використовувати зручні інструменти візуалізації причинно-наслідкових ланцюгів – приміром, «дерево проблем».

Окрім наочної демонстрації наслідків проблеми, «дерево проблем» дозволяє краще зрозуміти, із яких джерел та у яких галузях варто пошукати

статистичні й аналітичні дані для обґрунтування актуальності проблеми. Посилання на відповідні ресурси суттєво підсилить переконливість вашої заявки, надасть змогу поставити проблему не лише в національному, але й у загальноєвропейському контекстах. Не обмежуйтеся національними ресурсами (щорічними офіційними звітами МОН, матеріалами колегій МОН, публікаціями у профільних періодичних виданнях) – зверніть увагу на щорічні офіційні бюлетені ЕАСЕА та профільних європейських асоціацій, на щорічні звіти та матеріали конференцій Європейської асоціації інтернаціоналізаторів освіти (ЕАІЕ), публікації в Education and Training Monitor, ресурси порталу Euridice та ін.

**Case Study. Модуль Жана Моне «European Values in Literary Arts»: обґрунтування актуальності**

Актуальність проекту обумовлена комплексним процесом формування європейської ідентичності українського суспільства шляхом його інтеграції у європейську систему ціннісних орієнтирів (що є одним із стратегічних завдань національної освітньої реформи). Як свідчать останні соціологічні дослідження («Українське суспільство та європейські цінності» Інститута ім. Горшеніна, 2017; Третє Всеукраїнське муніципальне опитування на замовлення Міжнародного республіканського інституту, 2017; European Social Survey, 2004–2012; World Values Survey, 2015), схильність українського суспільства до цінностей, сформованих в умовах авторитаризму, залишається одним із ключових викликів транзитивної фази розвитку Української держави. Серед причин збереження існуючої ситуації – відсутність чітко окресленого вектору конструювання європейської ідентичності у навчальних програмах українських вишів, зокрема, у програмах підготовки фахівців із точних та природничих наук, де кластер гуманітарних дисциплін майже не представлений навіть у випадку зі студентами, що здобувають професійну кваліфікацію вчителів-предметників середніх шкіл. Між тим, в умовах світоглядного інтергенераційного конфлікту, що розгортається на українських теренах, саме

шкільний вчитель мусить поставати культуртрегером, носієм і розповсюджувачем певної системи цінностей. Як ключові агенти формування нових поколінь громадян України у парадигмі європейських цінностей, українські виші мають не лише збалансувати співвідношення спеціальних і загальнокультурних компетентностей у програмах підготовки вчителів, але й сприяти відповідній перепідготовці практикуючих учителів, і очолити продуктивну дискусію між громадою й академічною спільнотою щодо ціннісних трансформацій в українському суспільстві [12].



**Робота  
в групах:**

*Складіть паспорт і побудуйте «дерево» такої проблеми: «Українські вчені мають замало публікацій у журналах, що входять до міжнародної наукометричної бази Scopus». Які статистичні й аналітичні дані варто зібрати для обґрунтування її актуальності?*

Пам'ятайте: тільки правильно ідентифікована й обґрунтована проблема здатна підказати вірне рішення – себто, власне ідею проекту.

Серед основних маркерів хорошої ідеї освітнього проекту – унікальність, інноваційність, реалістичність, здатність згенерувати тривалий вплив і усталений результат за визначений проміжок часу тощо.



**Дискусія:**

*Оцініть унікальність та інноваційність нижченаведених ідей, запропонованих для вирішення проблеми малої кількості публікацій українських вчених у журналах, включених до бази Scopus:*

- запровадити безкоштовні курси англійської мови для молодих учених;
- створити електронний помічник для бажаючих підготувати публікацію у Scopus;
- матеріально стимулювати вчених за публікації у Scopus і вживати санкції у разі їх відсутності.



### Case study: Aluminium vs Aurum

Важко уявити, що у середині XIX століття кілограм алюмінію коштував дорожче за кілограм золота – 1200 доларів проти 664! Хоча за розповсюдженістю алюміній посідає перше місце серед металів і третє місце серед усіх елементів, його виробництво було надзвичайно складним. З алюмінію виготовлялися прикраси, декоративне оздоблення тощо. Французький імператор Наполеон III хизувався столовими приборами й посудом з алюмінію, які призначалися лише найбільш почесним гостям. На Всесвітній Виставці у Парижі у 1855 році брусок алюмінію експонувався поруч із коштовностями французької корони.

Проте із вдосконаленням хімічних методів виділення алюмінію його вартість поступово знижувалася. А завдяки впровадженню у масову промисловість технології Еру-Холла ціни на надлегкий метал впали у десятки разів.



**Самоаналіз:** *Які паралелі можна провести між цією історією та принципами оцінки ідей? Чи варто відмовлятися від ідеї лише тому, що схожі проекти вже кимось реалізовувалися?*

Надважливим ресурсом для обґрунтування унікальності й інноваційності ідеї виступають бази даних проектів, що вже здобули фінансування. Ретельний аналіз розміщених у них матеріалів дозволить не лише ознайомитися із вдалими прикладами вирішення аналогічних проблем, але й ідентифікувати досі не вирішені проблеми.

Зручним і зрозумілим інструментом для «діагностики» ідеї освітнього проекту виступає принцип **«вудочка, а не риба»**. Він походить від відомого прислів'я: «Дай людині рибу, і вона буде сита цілий день. Дай людині вудочку, і вона буде сита усе життя». Хороша ідея освітнього проекту завжди дає бенефіціарам «вудочку», тобто:



- розвиває навички й компетенції, а не матеріально-технічну базу;
- пропонує унікальний продукт, а не запозичує готове рішення;
- забезпечує усталений результат, а не короткотерміновий ефект;
- закладає підвалини для подальшого розвитку.

**Case study: Проект TEMPUS QATMI («Контроль якості інтернаціоналізації освіти»)**

З огляду на тривалу ізолюваність переважної більшості радянських вишів від міжнародного освітнього й наукового процесу, міжнародна діяльність досі залишається слабкою ланкою у діяльності багатьох пострадянських закладів вищої освіти. Брак програм підготовки кваліфікованих кадрів з організації й управління міжнародною діяльністю університетів, відсутність реалістичних стратегій інтернаціоналізації із чітко прописаними критеріями контролю якості призводять до маргіналізації міжнародного вектору розвитку навчального закладу. Деінституціоналізована, виведена поза межі навчального й наукового процесу, міжнародна діяльність чиниться переважно за принципом *ad hoc*, а отже, не має усталеного й прогнозованого впливу на розвиток університету. За відсутності дієвих заходів з врегулювання ситуації, у перспективі подібне ставлення лише поглибить ізоляцію української системи вищої освіти від глобальних процесів і трендів, що призведе до подальшого зниження якості освіти і, відповідно, сприятиме «відтоку мізків», занепаду наукомістких галузей виробництва, гальмуванню економічного зростання та іншим негативним наслідкам.

Хоча фінансова складова, безумовно, є одним з потужних важелів врегулювання окресленої проблеми, за відсутності підготовлених кадрів та обґрунтованого планування міжнародної діяльності фінансові вливання виявляються малоефективними. У контексті вищезазначеного постає питання про організацію тренінгів для співробітників міжнародних відділів передусім периферійних пострадянських ЗВО, які ознайомлять їх із базовими принципами стратегічного й тактичного планування міжнародної діяльності, основними

засобами контролю якості інтернаціоналізації освіти, засадами проектного менеджменту та реалізації програм академічної мобільності тощо. Хоча подібні тренінги, а іноді навіть повномасштабні навчальні програми, є інтегрованою складовою підготовки фахівців з міжнародної освітньої діяльності у європейських вишах, запозичення готового освітнього продукту видається недоцільним, оскільки той не враховує специфіки систем вищої освіти на пострадянських теренах (високий ступінь централізації, державна акредитація, жорсткий графік академічного процесу, низький рівень володіння іноземними мовами, відсутність державних фондів із грантової підтримки академічної мобільності й міжнародних проектів тощо). Унікальні тренінги, розроблені європейськими фахівцями на основі попереднього аудиту міжнародної діяльності у пілотних пострадянських вишах, сфокусуються на практиках і методах, здатних принести відчутний результат у «польових» умовах та ліквідувати першочергові організаційні проблеми. Оскільки заняття проводитимуться на базі європейських вишів, учасники тренінгів отримають змогу не лише безпосередньо ознайомитися із принципами функціонування міжнародних відділів обраних університетів, але й започаткувати співробітництво із ними за напрямками, що будуть визнані перспективними обома сторонами. Крім того, тренінги сприятимуть розбудові регіональних мереж співробітництва та формуванню професійної спілки менеджерів інтернаціоналізації вищої освіти на пострадянському просторі.



**Робота  
в групах:**

*Знайдіть у вищенаведеному описі докази того, що запропонований проект:*

- розвиває навички й компетенції, а не матеріально-технічну базу;*
- пропонує унікальний продукт, а не запозичує готове рішення;*
- забезпечує усталений результат, а не короткотерміновий ефект;*
- закладає підвалини для подальшого розвитку.*



**Дискусія:** *Які із нижченаведених рішень проблеми «Українські вчені мають замало публікацій у журналах, що входять до міжнародної наукометричної бази Scopus» є «вудочкою», а які – «рибою»?*

- *створити україномовну версію оболонки Scopus;*
- *запровадити посаду перекладача при кожній кафедрі;*
- *розробити курс академічного письма під потреби цільової аудиторії;*
- *облаштувати консультаційний пункт з питань підготовки публікацій;*
- *облаштувати комп'ютеризовані робочі місця у бібліотеці*

Необхідною умовою для фінансування проектів *Erasmus+* KA2 виступає їхня значущість для Європейського Союзу (так звана *European added value*). Обґрунтовуючи потребу у залученні ресурсів ЄС, варто підкреслити не лише відповідність проекту пріоритетам тих чи інших галузевих європейських стратегій розвитку, але й важливість його результатів для досягнення поставлених цими стратегіями завдань.

**Case study. Проект Erasmus+ KA2 DESTIN («Журналістська освіта для демократії в Україні»): значущість для ЄС**

Свобода слова є однією з ключових цінностей Європейського Союзу: у Хартії основних прав ЄС зазначено, що «кожний має право на свободу вираження своєї думки. Це право передбачає свободу дотримуватися своєї думки й розповсюджувати інформацію та ідеї без будь-якого втручання влади й незалежно від державних кордонів. Свобода й плюралізм засобів масової інформації гарантуються» (Ст.11). ЄС визнає життєво важливу роль журналістики у пропаганді й захисті прав людини у мультикультурному суспільстві, конкретні виклики, що стоять перед українською демократією, та стратегічну важливість України для становлення й безпеки єдиної Європи.

Реформування журналістської освіти як інструменту демократії в Україні неможливе поза межами європейського контексту: воно вимагає

цілеспрямованих зусиль міжнародної спільноти, у тому числі з метою запобігання проблемам і небезпекам національної «ізоляції». У такий спосіб, проект DESTIN повністю відповідає європейським цінностям та інтересам і сприяє створенню умов і можливостей, за яких журналістика в Україні зазнає якісного розвитку у співробітництві і взаємодії з ЄС [4].



**Самоаналіз:** *Яке значення для Європейського Союзу матиме інтернаціоналізація української науки?*

Нарешті, важливим показником якості ідеї виступає здатність проекту у встановлений донором проміжок часу (термін реалізації проекту) продемонструвати відчутний, вимірний, усталений результат. Хоча довгостроковий вплив проекту може явити себе і за п'ять – сім років, у проектній заявці треба реалістично спрогнозувати, яких показників ви плануєте досягти саме за період життєвого циклу проекту, і у який спосіб досягнутий результат сприятиме вирішенню поставленої вами проблеми у короткостроковій перспективі.



**Дискусія:** *Який відчутний результат здатний принести проект із впровадження курсу академічного письма за три – п'ять років? Якими заходами можна гарантувати усталеність цього результату? Яка категорія освітян отримає найбільше користі від реалізації проекту? Які організації й особи можуть бути непрямо зацікавлені у проекті?*

Окреслюючи перспективи проекту, надзвичайно важливо вірно визначити його **бенефіціарів** (безпосередніх вигодоотримувачів) та **стейкхолдерів** (особи або організації, потенційно зацікавлені у реалізації ваших ініціатив), розуміти їх потреби й можливості. В той час як бенефіціаром проекту зазвичай виступає одна, чітко окреслена, категорія (студенти-бакалаври, студенти-магістри, аспіранти, молоді вчені, вчені-жінки, викладачі ЗОШ), кількість стейкхолдерів

обмежується лише масштабом реалізації проекту та вашою здатністю безпосередньо залучити їх до запланованих заходів. Як слушно зауважує один із гуру проектного менеджмента, Том Гліб, «стейкхолдерів завжди на одного більше, ніж ви знаєте, а ті, про яких ви знаєте, мають щонайменше на одну потребу більше, ніж вам наразі відомо». Саме стейкхолдери здатні створювати можливості для реалізації проектних ініціатив та провокувати сприятливі зміни у середовищі: ініціювати реформи законодавства, забезпечувати базу практики й працевлаштування випускників, здійснювати врегульований і легальний тиск на ті чи інші компоненти системи.

#### 4.2. Виміри якості (О. Тупахіна)



**Дискусія:** *Що, на ваш погляд, є важливішим на початковому етапі роботи над проектом – цікава ідея чи хороша команда?*

Хоча важливість актуальної й інноваційної ідеї є беззаперечною, не забувайте, що часи геніїв-одинаків відійшли у минуле. Сучасні проекти створюються й реалізуються кваліфікованими командами, кожен з членів яких робить свій внесок у вдосконалення вихідної концепції. Важливо, щоб вашу команду поєднувало відчуття причетності до спільної справи і відповідальність за кінцевий результат, тож навіть якщо ви є автором продуктивної ідеї, не наполягайте на ексклюзивному праві власності на неї – дайте іншим можливість долучитися до її розвитку.



**Лайфхак:**

**Обговоріть вашу ідею:**

- з командою однодумців – вони допоможуть виявити потенційні слабкості й недоліки, на які ви могли не звернути уваги;
- з фахівцями в обраній і суміжних галузях – для забезпечення об'єктивного й неупередженого погляду та розширення перспективи;
- із співробітниками проектного або міжнародного відділів

- вони проконсультують щодо можливих донорів і допоможуть із оформленням заявки;
- із потенційними бенефіціарами – адже користуватися результатами будуть насамперед вони;
- із можливими стейкхолдерами – це допоможе уникнути конфлікту інтересів між ними.

**Кого покликати у команду?** У «формулі успіху», наведеній у попередньому параграфі, якість партнерства небезпідставно оцінена дуже високо, адже від знань, досвіду, професійних якостей залучених до команди людей (а у великих проектах – від усталеності й характеру зв'язків між членами консорціуму) значною мірою залежить якість реалізації проекту.

Обираючи «командних гравців» для міжнародного освітнього проекту, варто брати до уваги такі показники, як:

- кваліфікація за фахом;
- досвід участі у проектах;
- навички та вміння відповідно до функцій у робочій групі;
- релевантні публікації;
- рівень володіння іноземною мовою.

У великих проектах для демонстрації якості партнерства важливо продемонструвати усталеність комунікації між організаціями-учасницями (наявність меморандумів про співпрацю, договорів про співробітництво, спільних проектів тощо), проектне «портфоліо» кожної з організацій, наявність ресурсів, необхідних для успішної реалізації проекту та ін.

**Чи має людина/організація без досвіду проектної діяльності шанс взяти участь у проекті?** Так! Адже саме у такий спосіб відбувається горизонтальний трансфер досвіду – від більш досвідчених членів команди/консорціуму до менш досвідчених.



**Дискусія:** *Яких фахівців та які організації ви покликали б до команди проекту із створення курсу академічного письма для молодих науковців? Обґрунтуйте свій вибір*

**Локальна робоча група** проекту зазвичай становить 5-7 осіб (згідно до норми керованості, оптимальна кількість людей, якими можна керувати одноосібно, становить 7 осіб). Вона складається з керівника проекту, секретаря проекту (відповідального за документообіг) і відповідальних за різні напрями роботи. Приміром, у нашому пілотному кейсі (проект із створення курсу академічного письма для молодих науковців) доцільно призначити відповідальних за навчальний і організаційний компоненти, а також відповідального за інформаційну підтримку проекту.

**Консорціуми** великих освітніх проектів складаються з десятків організацій, серед яких заклади вищої освіти, професійні асоціації, профільні міністерства, спілки роботодавців тощо. Так, для проектів *Erasmus+ KA2 CBHE* (розвиток потенціалу вищої освіти) мінімальний склад консорціуму становить шість учасників для національних проектів (3 організації з різних країн ЄС + 3 з партнерської країни) та сім учасників для регіональних і транснаціональних проектів (3 організації з різних країн ЄС + по 2 організації з двох країн цільового географічного регіону або різних регіонів). Важливе значення для успіху проектної пропозиції має **диверсифікація** консорціуму: наявність у ньому не лише великих столичних, але й периферійних вишів, вишів з різних регіонів країни, а у випадках проектів із загальнонаціональним рівнем впливу – вишів різного профілю. Бажаним, а для національних проектів обов'язковим, є залучення асоційованих партнерів (таких, як міністерства освіти партнерських країн, незалежні агенції з акредитації освітніх послуг тощо). Але так само, як і в локальній робочій групі, учасники консорціуму мають чітко розуміти свої обов'язки і роль у проекті і нести спільну відповідальність за його результат.

Керівником консорціуму є **організація-координатор**. Від її імені



подається проектна заявка, її представник підписує грантову угоду з організацією-донором і укладає партнерські угоди з рештою учасників. Координатор виступає розпорядником грантових коштів і несе відповідальність за їх цільове використання. У співпраці з партнерами він готує і подає донору звіти про стан реалізації проекту. Серед найважливіших обов'язків координатора – організація ефективної комунікації між учасниками та забезпечення прозорості процесу прийняття рішень. Загалом, заходів з управління великим проектом так багато, що їм у проектах Erasmus+ KA2 CBHE присвячено окремий робочий пакет. А з огляду на кількість завдань, що виконуються в рамках як великих, так і малих проектів, беззаперечною стає важливість якісного планування.



**Саморефлексія:** *Спробуйте уявити, як зміни відбудуться після того, як українські вчені почнуть активно публікувати результати своїх досліджень у журналах, що входять до міжнародних наукометричних баз. Чи будуть ці зміни стійкими?*

Як і будь-яка стратегічна ініціатива, проект передбачає наявність не лише чітко сформульованої мети й завдань щодо її досягнення, але й «візії» й «місії». Під *візією* (англ. *wider objective*) ми розумітимемо певне надзавдання, до вирішення якого залучається проект у найширшому з можливих контекстів. Важливо усвідомлювати, що кожний проект, незалежно від його обсягів і масштабів впливу, докладається до розвитку української науки й освіти, наближення їх до світових стандартів. Часто цитоване у керівництвах із стратегічного управління японське прислів'я стверджує, що візія без дії – це мрія, а дії без візії – це кошмар. Тож виконавці проекту мають розуміти свою *місію* у цьому процесі: що саме, у який спосіб і для кого вони планують робити, щоб наблизити свою «реалістичну мрію».

Лише виокремивши свій проект як ланку у глобальному й



багаторівневому процесі змін, можна сформулювати якісну й функціональну *мету* (англ. **goal**), яка безпосередньо фіксує якісну трансформацію ситуації внаслідок реалізації конкретного проекту. Підкреслюємо, що правильно сформульована мета орієнтована не на процес, а на результат, тож у її визначенні варто уникати слів-паразитів на кшталт «підтримати», «покращити», «підсилити», «сприяти», «пожвавити» та ін.

У свою чергу, *завдання* проекту (англ. *specific project objectives*) мають відбивати логічну послідовність дій, необхідних для досягнення поставленої мети. Так само, як і мета, завдання підпорядковуються принципам SMART: вони конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні й обмежені певним періодом часу. При цьому завдання можуть бути як продуктивними (спрямованими на створення конкретного продукту – структурного підрозділу, навчальної програми та ін.), так і якісними (приміром, підвищення рівня знань студентів або кваліфікації викладачів). На попередніх етапах підготовки проектної пропозиції важливо окреслити основні завдання, які згодом можуть доповнюватися й піддаватися уточненню.

#### **Case Study. Модуль Жана Моне «European Values in Literary Arts»: формулювання мети й завдань**

*Візія проекту:* залучення українського суспільства до парадигми європейських цінностей, конструювання європейської ідентичності українців у тому числі за допомогою системи освіти.

*Місія проекту:* заклади вищої освіти як важливі агенти ціннісних трансформацій у суспільстві мають не лише вдосконалити систему підготовки вчителів-культуртрегерів, але й ініціювати громадську дискусію навколо спільних цінностей українців.

*Мета проекту:* підготовка всебічно розвиненого, обізнаного і свідомого європейських цінностей викладача для нової української школи.

*Завдання проекту:* створення й викладання курсу «Європейські цінності у художніх текстах» студентам, що здобувають кваліфікацію викладачів ЗОШ;

проведення семінарів для вчителів ЗОШ; організація громадських обговорень ціннісних трансформацій в українському суспільстві [12].



**Самоаналіз:** *Чи відповідають сформульовані у наведеному фрагменті мета й завдання принципам SMART? Обґрунтуйте відповідь.*



**Робота в групах:** *Сформулюйте візію, місію, мету й завдання для проекту впровадження курсу академічного письма для молодих науковців*

**Життєвий цикл проекту**, спрямований на реалізацію поставлених завдань для досягнення кінцевої мети, передбачає етапи ініціації, підготовки, виконання й завершення.

При цьому кожний етап:

- спрямований на вирішення специфічного завдання;
- передбачає здійснення певних заходів;
- має *індикатори прогресу* та *механізми контролю якості* та запобігання ризиків;
- має *матеріальні* і *нематеріальні результати* (англ. *outputs and outcomes*).

Так, на етапі ініціації здійснюється попередня організаційна підготовка до реалізації проекту: підписання грантової угоди, реєстрація проекту, затвердження річного плану реалізації проекту, його бюджету тощо. Визначальний захід на даному етапі – **установча конференція** (англ. ***kick-off meeting***), під час якої виконавці проекту узгоджують порядок дій. Нематеріальним результатом ініціації є, відповідно, готовність робочої групи до виконання проекту, а матеріальним – розроблена документація.

Етап підготовки включає виконання завдань із створення певного продукту або послуги: розробку навчальної програми, підготовку матеріалів курсу, облаштування структурного підрозділу та ін. Матеріальним результатом

цього етапу зазвичай є означений продукт (програма, курс, підрозділ), а нематеріальним – знання й навички, здобуті у процесі його розробки.

Етап виконання передбачає пілотне впровадження розробленого продукту (викладання курсу, діяльність підрозділу) та моніторинг результатів цього впровадження із метою подальшого вдосконалення продукту. Матеріальні результати даного етапу акумулюють досвід впровадження продукту (в освітніх проектах це можуть бути, приміром, підручники чи навчально-методичні посібники), а нематеріальні – досвід, здобутий його користувачами, бенефіціарами проекту (приміром, навички та вміння, набуті слухачами курсу).

Нарешті, на етапі завершення відбувається всебічне підбиття підсумків реалізації проекту, у тому числі шляхом презентації його результатів широкому загалу. Саме на етапі завершення проводиться фінальна конференція за проектом, готуються відповідні звіти, публікуються матеріали, що висвітлюють досвід реалізації проекту, розробляються рекомендації для профільних установ щодо подальшого впровадження результатів проекту.



**Дискусія:** *Якщо життєвий цикл проекту з розробки курсу академічного письма для молодих науковців становить три роки, скільки часу доцільно виділити на кожний з окреслених вище етапів?*

Ключову роль у питанні планування таймлайну проекту відіграє етап виконання, на який зазвичай припадає лівова частка запланованих заходів і який має забезпечити верифікований результат впровадження продукту. Для проекту з розробки навчального курсу варто відштовхуватися від тієї обставини, що задля досягнення повторюваного й відтворюваного результату курс має бути прочитаний мінімум двічі – для пілотної та для контрольної групи слухачів. Оптимальний розподіл часу для такого проекту виглядатиме, відповідно, наступним чином:

- етап ініціації: 2-3 місяці;

- етап підготовки: до 9 місяців;
- етап виконання: до 18 місяців;
- етап завершення: до 6 місяців.

Для зручності планування усі заходи за проектом розподіляються за так званими *робочими пакетами* (англ. *work package*). Робочий пакет поєднує у собі заходи за певним напрямом реалізації проекту. Так, проектні заявки *Erasmus+* КА2 з розвитку потенціалу вищої освіти передбачають робочі пакети за напрямами: «Управління проектом» (англ. Management), «Підготовка» (англ. Preparation), «Розвиток» (англ. Development), «Поширення результатів» (англ. Dissemination), «Контроль якості» (англ. Quality). Проекти з підготовки модулів за програмою Жана Моне складаються з робочих пакетів за напрямами: «Викладання» (англ. Teaching), «Дослідження» (англ. Research), «Поширення результатів» (англ. Dissemination), «Розроблені матеріали» (англ. Deliverables), «Публічні заходи» (англ. Events) тощо. Зразок робочого пакету за проектом *Erasmus+* КА2 СВНЕ представлений у Додатку 14.

Кожний з пакетів має *керівника* (англ. *work package leader*) та *відповідальних виконавців окремих завдань* (англ. *task leaders*), що дозволяє зрозуміти роль кожного з партнерів у проекті й необхідність його участі у консорціумі. Саме тому не варто залучати до реалізації кожного з пакетів усіх партнерів без виключення: це свідчитиме про їхню взаємозамінюваність і, відповідно, про слабе планування проекту. Кожний з партнерів має унікальні компетенції, які застосовує для виконання специфічних завдань. При цьому доцільно дотримуватися гармонійного розподілу обов'язків у проекті відповідно до кваліфікації, досвіду, можливостей учасників консорціуму.

Крім цього, робочий пакет містить опис основних заходів, визначає їхню цільову аудиторію, терміни реалізації та очікувані результати. Зразок заповненого робочого пакету за проектом *Жана Моне* можна знайти у Додатку 15 до даного посібника.

Логічний зв'язок між робочими пакетами демонструється за допомогою

логіко-структурної матриці проекту, діаграми PERT та діаграми Ганта. Для цього кожному заходу у робочому пакеті присвоюється номер, перша цифра у якому позначає номер пакету, а друга – порядковий номер заходу.

Нарешті, як логіко-структурна матриця, так і робочі пакети проекту передбачають аналіз ризиків, що можуть виникнути під час реалізації проектних завдань. Надалі ми зосередимося на «підводних каменях», які варто взяти до уваги вже на етапі підготовки заявки.



**Дискусія:** *Наскільки ризикованими для реалізації проекту із впровадження курсу академічного письма для науковців є нижченаведені обставини?*

- *три з п'яти вишів-учасників консорціуму (ENPI) не мають досвіду участі у міжнародних проектах;*
- *Міністерство освіти однієї з країн жорстко регламентує навчальний план для аспірантів і не дозволяє впровадження нових предметів;*
- *середній рівень мовної підготовки науковців у двох країнах-партнерах занадто низький для впровадження курсу Academic Writing?*

Чому окремі проекти потерпають невдачу і як унебезпечити свій проект від краху? Факторами ризику у проектній діяльності можуть виступати і процеси, і люди, і технічні засоби. Як свідчить статистика Gartner Survey, у переважній більшості випадків (57%) причиною передчасного припинення проекту є погана комунікація між партнерами. На другому місці – проблеми управління: погане планування (37%) або неефективні процедури контролю якості (32%). У 28% випадків причиною невдачі є відсутня або недостатня документація, технічні чи матеріальні ресурси. 20% проектів гине через неправильні рішення, прийняті на основі хибних даних, а 11% – через «людський фактор».

Функціональним інструментом аналізу ризиків є діаграма, розроблена японським теоретиком менеджменту Каору Ішікавою (відома як «діаграма Ісікави», «риб'ячий скелет» тощо). Діаграма Ішікави (Рис. 4.1) дозволяє структурувати фактори ризику відповідно до джерела їх походження і висвітлити причини виникнення ризиків. Робота з діаграмою Ішікави передбачає:

- збір усіх ризиків, здатних вплинути на проект;
- групування ризиків за змістовими й причинно-наслідковими блоками;
- ранжування ризиків всередині кожного блоку;
- аналіз результату;
- визначення ризиків, на які неможливо вплинути;
- відкидання малозначущих та непринципових ризиків.

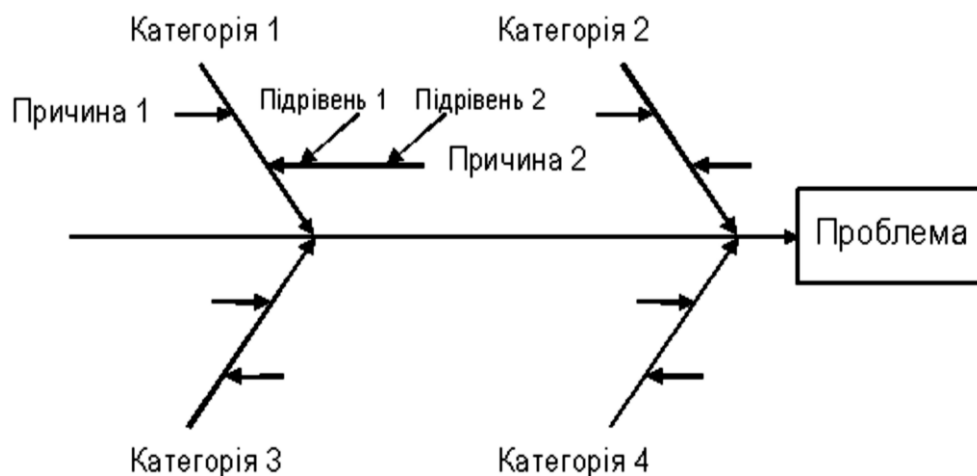


Рис. 4.1. Діаграма Ішікави («Риб'яча кістка»)

Базові змістові блоки (категорії) діаграми Ішікави – «Люди», «Процеси», «Технічні засоби» та «Середовище» – охоплюють основні джерела ризиків за освітніми проектами, а розбудова причинно-наслідкових зв'язків за допомогою системи підрівнів дозволяє чітко діагностувати масштаби впливу ризику на життя проекту.

Приміром, факторами ризику за категорією «Люди» може виступати брак

кваліфікованих кадрів для здійснення тієї чи іншої задачі, недостатній рівень володіння іноземною мовою у студентів та персоналу, відсутність досвіду участі у міжнародних проектах тощо. У кожному з окреслених випадків завданням авторів заявки вже на етапі планування є забезпечення механізмів управління зазначеними ризиками.

Стратегія управління ризиками, яка є невід'ємною складовою загального планування проектної пропозиції, може передбачати як уникнення ризиків, так і мінімізацію їхніх наслідків, і трансфер ризиків і, нарешті, їх свідоме прийняття. Приміром, у разі браку кваліфікованих кадрів для виконання тієї чи іншої роботи проект може передбачати тренінги для персоналу, які нададуть виконавцям мінімально необхідні знання. Проблеми з мовним рівнем можна вирішити за допомогою мовних курсів або наданням перекладацьких послуг на умовах субпідряду. Недостатній досвід участі частини партнерів у міжнародних проектах компенсується збільшенням часу на індивідуальні консультації, розробкою покрокових стратегій взаємодії тощо.

У кожному конкретному випадку варто брати до уваги і вірогідність настання ризику, і масштаби його впливу.

За масштабами впливу ризику поділяються на незначні, мінімальні, помірні, значні й катастрофічні. Незначні ризики дозволяють дотримуватися плану й кошторису. Мінімальні можуть викликати відставання від плану і перевищення витрат на 10%, помірні – на 30%, значні – на 50%, а катастрофічні – призвести до повного припинення проекту. Зручним інструментом класифікації ризиків відповідно до вірогідності їх настання слугує так звана матриця ризиків (Рис. 4.2).

Ризики із зеленої зони матриці зазвичай не мають вирішального впливу на реалізацію проекту. Жовта зона вимагає ретельного планування стратегії управління ризиками. Присутність ризиків із червоної зони робить виконання проекту принципово неможливим.

Вірогідність	Наслідки				
	Незначні	Мінімальні	Помірні	Значні	Катастрофічні
>90%	Високий	Високий	Екстремальний	Екстремальний	Екстремальний
50-90%	Помірний	Високий	Високий	Екстремальний	Екстремальний
10-50%	Низький	Помірний	Високий	Екстремальний	Екстремальний
3-10%	Низький	Низький	Помірний	Високий	Екстремальний
<3%	Низький	Низький	Помірний	Високий	Високий

Рис. 4.2. Матриця ризиків

Найголовнішим принципом ефективного управління ризиками є принцип *«щораніше, то найкраще»*. Можливі фактори ризику мають бути ідентифіковані й повідомлені партнерами вже на етапі підготовки проектної пропозиції, що зайвий раз підкреслює важливість ефективної комунікації в межах консорціуму.

Водночас, варто пам'ятати, що ризик – це не лише загроза, але й можливість. Як слушно зазначив в одному з інтерв'ю засновник Facebook Марк Цукерберг: *«У світі, що так швидко змінюється, найбільший ризик – це жодним чином не ризикувати»*. Відкрите обговорення ризиків у поєднанні з таким інструментом, як SWOT-аналіз, дозволить спільно визначити прийнятні межі ризику для реалізації перспективних завдань.

Пам'ятайте, що ризики є невід'ємною складовою процесу реалізації проекту. Уникнути їх повністю неможливо, проте ранжування ризиків за



пріоритетністю сприятиме більш ефективному розподілу зусиль і ресурсів для їх подолання.

Характер ризиків здатний змінюватися відповідно до ситуації. Кожний новий етап виконання проекту із необхідністю породжує нові ризики, а кожна непередбачувана зміна у плані збільшує їх кількість. Одним із інструментів планування можливих наслідків змін виступає так званий «*метод подієвого ланцюжку*» на основі моделювання методом Монте-Карло.

Управління ризиками є лише однією із складових стратегії забезпечення якості реалізації проекту, відображеній у його *Плані із забезпечення якості* (англ. *Quality Plan*). Цей документ зазвичай визначає концепцію і критерії якості в межах конкретного проекту, розподіляє обов'язки щодо дотримання й контролю стандартів якості між партнерами, містить розклад заходів із контролю якості, необхідні для цього форми та інші інструменти.

Моніторинг ефективності реалізації проекту може здійснюватися як його безпосередніми учасниками, так і зовнішніми аудиторами – представниками грантодавця (приміром, ЕАСЕА, національних офісів Erasmus), Міністерства освіти й науки, обласними департаментами освіти й науки тощо. З оглядом на великий обсяг специфічної роботи, незалежні агенції з контролю якості часто виступають асоційованими партнерами у великих проектах, здійснюючі необхідні заходи й готуючи відповідні звіти для грантодавців.

Якості реалізації будь-якого проекту забезпечується за допомогою так званого *циклу Шухарта-Дьомінга* – моделі безперервного покращення процесів. Друга назва цього методу – цикл PDCA, від англ. Plan-Do-Check-Act – повністю розкриває його суть: кожна дія має бути не лише запланована й виконана, але й перевірена на предмет якості виконання із тим, щоб результати перевірки були використані у плануванні подальших дій (Рис. 4.3).

Застосування циклу Шухарта-Дьомінга до проектної діяльності у ЗВО передбачає наявність у проектній заявці відповідних інструментів контролю якості. Готуючи проектну пропозицію, варто визначити у ній як параметри

якості продукту, так і критерії ефективності процесів. Так, вже на стадії підготовки проектної пропозиції для кожного із заходів мають бути визначені відповідні *індикатори прогресу* – показники, за якими визначатиметься ефективність реалізації конкретного етапу та проекту в цілому. Такі показники мають бути дієвими, обґрунтованими, вимірними й періодичними; вони відображаються як у логіко-структурній матриці проекту, так і в його робочих пакетах. Важливо забезпечити принаймні один індикатор прогресу для кожного з проектних завдань.



Рис. 4.3. Цикл Шухарта-Дьомінга

### **Case Study. Діяльність Центру академічної мобільності за проектом TEMPUS QATMI: індикатори прогресу**

Центр академічної мобільності, відкритий у ЗНУ в рамках проекту TEMPUS «Контроль якості інтернаціоналізації освіти», покликаний інтенсифікувати участь студентів у програмах академічної мобільності шляхом розповсюдження інформації про наявні можливості закордонних стажувань і надання консультаційних послуг потенційним аплікантам. Одним із ключових показників ефективності діяльності новоствореного підрозділу є кількість

заявок на участь у програмах академічної мобільності порівняно з попередніми роками. Важливим індикатором виступає кількість відвідувачів центру, а також кількість запитів до баз даних міжнародних програм академічної мобільності, розміщених на його сайті.



**Самоаналіз:** *Які вимірні й періодичні індикатори можуть засвідчити ефективність викладання курсу академічного письма для молодих науковців?*

Дієвим інструментом контролю якості реалізації проекту виступає *збірка аналіз фідбеку* від різних цільових груп, охоплених заходами проекту – не лише бенефіціарів, але й стейкхолдерів. Опитування учасників заходів, слухачів курсів, користувачів послуг є невід’ємною складовою виконання проектних завдань; зібрана у такий спосіб статистика обробляється партнером, відповідальним за робочий пакет із забезпечення якості, і використовується для усунення організаційних недоліків, вдосконалення продуктів і послуг тощо.

Гарантіями якості окремих продуктів, розроблених в рамках проектів, можуть виступати їхня внутрішня й зовнішня експертиза, рецензування, сертифікація, акредитація, практичні результати впровадження тощо.



**Лайфхак:** Чимало європейських проектів публікують свої стратегії із забезпечення якості у відкритому доступі. У переліку літератури до даного розділу можна знайти посилання на зразки стратегій забезпечення і контролю якості для проектів **Erasmus+**

Процедури забезпечення та контролю якості реалізації проекту, описані у робочому пакеті «Контроль якості», далеко не вичерпують діапазону заходів з ефективного управління діяльністю робочої групи або великого розгалуженого консорціуму. Для підтвердження ефективності реалізації проекту вже на етапі подання заявки зазвичай необхідно представити конкурсній комісії **план організаційних та управлінських заходів** (англ. **management plan**) і надати їх

розгорнутий опис у робочому пакеті «Управління проектом».

Відповідальним за реалізацію робочого пакету «Управління проектом» є координатор проекту. Саме він здійснює контроль за усіма заходами й результатами проекту, у тому числі несе пряму відповідальність за фінансове забезпечення і звітування перед грантодавцем. В обов'язки координатора входить:

- підписання грантової угоди з грантодавцем;
- укладання партнерської угоди з партнерами проекту;
- внутрішній фінансовий аудит проекту, підготовка і подання фінансового звіту;
- підготовка і затвердження загального робочого плану проекту із зазначенням відповідальних осіб за кожним з напрямів реалізації проекту, термінів виконання завдань, очікуваних матеріальних і нематеріальних результатів;
- загальний моніторинг реалізації проекту, контроль за дотриманням робочого плану, поточний моніторинг індикаторів прогресу;
- організація ефективної комунікації всередині консорціуму, у тому числі організація робочих зустрічей та управлінських нарад.



**Лайфхак:**

Повний перелік обов'язків координатора можна знайти у зразку грантової угоди, український варіант якої доступний на сайті Національного Еразмус+ Офісу.

Однак це не означає, що координатор керує проектом одноосібно. Трьома базовими принципами управління європейськими проектами є прозорість, розподіл обов'язків та відповідальність учасників.

**Принцип прозорості** гарантує доступ партнерів до проектної документації та забезпечення їхньої участі у прийнятті рішень шляхом організації конференцій, робочих нарад та інших заходів з відкритого обговорення перебігу реалізації проекту. Плани реалізації великих проектів, на

кшталт *Erasmus+* KA2, передбачають щонайменше дві конференції, початкову та фінальну, на яких представники організацій-партнерів фізично зустрічаються для вирішення значущих питань та узгодження дій. Решта конференцій та нарад за участі усього консорціуму зазвичай відбувається дистанційно. Для гарантування прозорості управлінських процедур і організаційної зручності у великих проектах створюються так звані *управлінські ради* (англ. *governing boards*), до яких входить по одному представнику від кожної організації-партнера.

Принаймні раз на місяць координатор проекту здійснює інформаційну розсилку (мемо або дайджест), у якій висвітлює поточний стан реалізації проекту, звертає увагу партнерів на найближчі дедлайни, нагадує про завдання, які необхідно виконати тощо. Із такою самою періодичністю проводять наради і локальні робочі групи кожної з організацій-партнерів. Усі подібні зустрічі мають затверджений керівником робочої групи *порядок денний* (англ. *agenda*), *перелік учасників* (англ. *attendance list*) та *протокол* (англ. *minute*), який веде секретар робочої групи. Вищеназвана документація не лише суттєво спрощує підготовку проміжних і підсумкових звітів, але й слугує додатковим підтвердженням ефективності управління проектом і може бути затребувана під час зовнішнього моніторингу з боку грантодавця.

**Принцип розподілу обов'язків** передбачає, що за кожним учасником проекту закріплено попередньо погоджений із ним перелік завдань, які відповідають його компетенціям та ролі у проекті. Якісний розподіл обов'язків унеможливорює як появу «баласту» (партнерів, які не виконують жодних завдань або відіграють суто допоміжну роль у їх виконанні), так і розмивання відповідальності шляхом залучення до виконання одного завдання усіх без виключення партнерів.

Розподіл обов'язків здійснюється як в масштабах консорціуму (призначення відповідальних за той чи інший робочий пакет, створення міжпартнерських груп за основними напрямками реалізації проекту), так і в

масштабах кожної локальної робочої групи, де доцільно призначити відповідальних за ті чи інші напрямки діяльності за проектом (контроль якості, інформаційна підтримка, організація дослідницької або навчальної діяльності тощо).

Важливо, щоб, крім загального плану реалізації проекту, кожна організація-партнер (або учасник локальної робочої групи) мала власний робочий план із зазначенням термінів виконання тих чи інших завдань і робочий бюджет для ведення внутрішньої фінансової звітності.

**Принцип відповідальності** передбачає, що усі партнери однаково зацікавлені в успішній реалізації проекту і несуть рівну відповідальність за досягнення його цілей. Принцип відповідальності заохочує партнерів до вирішення можливих конфліктних ситуацій шляхом відкритого обговорення та пошуку компромісу, закликає їх до певної гнучкості та взаємодопомоги і вимагає від них активної участі у процесах прийняття рішень за проектом.



**Лайфхак:**

Використовуйте спеціалізоване програмне забезпечення для управління проектами – наприклад, програму Neu Space

Важливим показником успішності реалізації проекту є масштаб його **інформаційного забезпечення та розповсюдження результатів**. Стратегія ефективного поширення інформації про проект передбачає таргетування відповідних інформаційних продуктів, розрахованих як на фахову, так і на широку аудиторію. В той час як фахові публікації й аналітичні звіти привертають увагу спеціалістів, флаєри і буклети проекту є функціональними інструментами інформування широкого загалу. Масові заходи, передбачені проектом (конференції, круглі столи, презентації) також мають охоплювати різні цільові групи.

План масових заходів за проектом має включати щонайменше один промо-захід (загальна презентація проекту), один підсумковий захід (фінальна конференція) і принаймні по одному заходу для кожної групи бенефіціарів та

стейкхолдерів. Для всіх заходів вже на етапі подання заявки варто реалістично спрогнозувати кількість учасників, яка у разі проведення заходу має бути підтверджена документально (наприклад, за допомогою реєстраційної форми).

Важливо також чітко визначити мету та характер впливу того чи іншого масового заходу на подальшу реалізацію проекту, пояснити, чому не можна обійтися без нього. Ця інформація вказується в описовій частині відповідного робочого пакету (див. Додаток 15).

**Диверсифікація** каналів інформації – використання як друкованих, так і електронних засобів, традиційних ЗМІ та соціальних мереж, – дозволить суттєво збільшити масштаби інформаційного охоплення аудиторії. Наявність веб-сайта проекту є обов'язковою умовою його реалізації: цей ресурс має не лише містити загальну інформацію про проект і висвітлювати актуальний стан його реалізації, але й забезпечувати доступ до розроблених у його рамках продуктів і ресурсів на основі відкритої ліцензії. Показники відвідуваності сайту, поруч із кількістю посилань на нього з профільних ресурсів, кількістю підписників на сторінку проекту у соціальних мережах, кількістю пошукових запитів є одним з ключових індикаторів прогресу в оцінюванні стратегії інформаційного забезпечення проекту.

**Індекс візуалізації** (англ. *visibility*) проекту визначається його впізнаваністю, у тому числі за рахунок таких інструментів візуалізації, як логотип, постер та банер, які варто розмістити у місцях з високою відвідуваністю. Символіка проекту та організації-грантодавця має бути присутня на розроблених матеріалах, фігурувати на фотографіях, зроблених на тематичних заходах тощо. Так, відповідно до *правил поширення інформації та візуалізації* для проектів **Erasmus+** (англ. *visibility rules*), на сайтах, слайдах презентацій, промо-матеріалах, банерах та на іншій продукції, виготовленій в рамках реалізації проектів, обов'язково має бути присутній логотип програми **Erasmus+**: прапор ЄС та фраза «*Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union*». Так само, публікації матеріалів, здійснені в рамках проектів



*Erasmus+*, обов'язково супроводжуються фразою «*This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein*». У разі недотримання цих правил грантодавець може застосувати до проекту штрафні санкції у вигляді зменшення суми гранту.



**Лайфхак:**

У переліку літератури до даного розділу можна знайти посилання на зразки стратегій інформаційного забезпечення і поширення інформації для проектів *Erasmus+*

### 4.3. Бюджет проекту (О. Тупахіна)

Невід'ємною частиною проектної заявки виступає **бюджет проекту** – план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети.

Слід наголосити, що поняття бюджету проекту й суми грантового фінансування не є тотожними. У переважній більшості європейських проектів бюджет складається з суми гранту та внеску організації-виконавця проекту – так званого *ко-фінансування*.

Обсяг ко-фінансування може бути як фіксованим, так і довільним – таким, що визначається за згодою сторін. Зазвичай у європейських проектах, зокрема, у проектах *Erasmus+*, грант покриває не більше 90% загального обсягу бюджету, що визначає мінімальний обсяг ко-фінансування у 10% від загального обсягу бюджету.

У вимогах до оформлення проектної заявки грантодавець чітко зазначає, чи потребує ко-фінансування документальних доказів понесених витрат. Проте навіть якщо такі докази не вимагаються, варто мати обґрунтування розрахунків вартості товарів або послуг, що виконуються у порядку ко-фінансування.

Види діяльності, яку можна здійснювати за рахунок ко-фінансування, вказуються у вимогах до проектної заявки. Зазвичай у вигляді власного внеску



у бюджет проекту можна оформлювати зарплатню працівників допоміжних служб, послуги з технічного супроводу проекту, оренду приміщень, витрати на зв'язок, друк матеріалів, перекладацькі послуги та ін. Окремі проекти взагалі не передбачають виплат виконавцям за рахунок грантових коштів – вартість їх роботи має бути оформлена як ко-фінансування.

У вимогах до проектної заявки також вказуються дозволені ліміти витрат за тими чи іншими статтями. Так, в рамках проектів *Erasmus+* на заробітну платню виконавцям дозволяється витратити не більше 40% від загального обсягу гранту, на придбання обладнання – не більше 30%, на послуги субпідряду – не більше 10%. Всі вищеназвані витратні статті, а також витрати на відрядження відносяться до так званих *дозволених витрат* (англ. **eligible costs**).

*Дозволені витрати* – це витрати, безпосередньо пов'язані із проектом, життєво необхідні для його реалізації і відображені у його бюджеті. Всі дозволені витрати мають бути обгрунтовані з точки зору ефективності використання коштів і засвоюються грантоотримувачем під час реалізації проекту у відповідності до бюджету.

За правилами європейських грантодавців, грантові кошти на дозволені витрати надходять виключно на офіційний рахунок організації-виконавця. У великих консорціумах розпорядником коштів виступає координатор: після підписання партнерської угоди він нараховує організаціям-партнерам кошти відповідно до обсягів виконаної роботи. При цьому українські партнери мають попередньо зареєструвати проект у Міністерстві економічного розвитку й торгівлі і надати банківській установі, де відкритий валютний рахунок, копії реєстраційної картки, партнерської угоди та кошторису.

Використання дозволених коштів має бути підтверджено документами: для відряджень – квитками та рахунками з готелів, для заробітної платні – відомостями погодинного обліку навантаження (англ. *timesheets*) та виготовленою продукцією, для обладнання – рахунками-фактурами тощо.

Усі дозволені витрати поділяються на *витрати в натуральному обчисленні* (англ. *real costs*) та *витрати на одиницю* (англ. *unit costs*). До перших відносяться витрати на обладнання та послуги субпідряду, до других – витрати на заробітну платню (розраховуються відповідно до вартості години часу працівника) та на відрядження (розраховуються відповідно до відстані відрядження та середньої суми добових за день перебування у конкретній країні).

Умови нарахування *заробітної платні* (англ. *staff costs*) зазвичай вказуються у вимогах до розрахунку бюджету. Розмір заробітної платні може визначатися як в обсягах, встановлених законодавством країни проживання виконавця, так і в обсягах, встановлених грантодавцем у залежності від категорії, до якої належить працівник, та країни реалізації проекту. Саме другий варіант використовується у проектах *Erasmus+*, які передбачають чотири категорії працівників:

- *менеджер проекту* (англ. *manager*) – особи, що координують реалізацію проекту загалом або діяльність окремої робочої групи в установі-партнері;
- *дослідник, викладач, тренер* (англ. *researcher/teacher/trainer*) – особи, що розробляють та впроваджують навчальні матеріали, проводять дослідження, тренінги тощо;
- *технічний працівник* (англ. *technician*) – особи, що здійснюють технічний супровід проекту, у тому числі надають бухгалтерські та перекладацькі послуги;
- *адміністративний працівник* (англ. *administrative staff*) – особи, що виконують секретарські обов'язки і відповідають за комунікацію.

Згідно до правил проектів *Erasmus+*, одна й та сама особа може виконувати декілька функцій у проекті. Заробітна платня при цьому обчислюється відповідно до характеру виконаної роботи. Так, якщо керівник робочої групи (*manager*) два дні на місяць виконував функції менеджера, а п'ять

днів викладав навчальний курс, то ці п'ять днів будуть оплачені за ставкою викладача, а не менеджера. Посада, яку особа обіймає за основним місцем роботи, тут не має жодного значення.

Для нарахування заробітної плати за проектом (зокрема, за проектами *Erasmus+*) особа-виконавець проекту має бути офіційно працевлаштована в організації, від якої подавалася заявка, на постійній основі (не в якості сумісника). На підтвердження працевлаштування виконавці проекту, за вимогою грантодавця, надають довідки з місця роботи та декларації встановленого зразку, підписані як самим працівником, так і керівником організації.

Обсяг виконаного особою навантаження має піддаватися визначенню, обліку за допомогою встановлених *форм* (англ. *timesheets*), контролю та звітуванню. Так, підтвердженням виконання менеджерських обов'язків можуть слугувати протоколи проведених нарад, підготовлені звіти; свідоцтвом проведених навчальних занять слугують журнали відвідування, екзаменаційні відомості. Підтвердженням виконаної роботи виступають усі продукти, заходи, послуги, виконані або здійснені в рамках проекту відповідно до плану його реалізації.

Калькуляція заробітної платні здійснюється шляхом множення вартості робочого дня працівника (встановленої національним законодавством або грантодавцем відповідно до функції працівника у проекті) на кількість відпрацьованих ним годин. Так, для проектів *Erasmus+*, відповідно до довідника з питань підготовки проектних пропозицій, вартість одного робочого дня менеджера становить 108 євро, викладача – 80 євро, техперсоналу – 57 євро та секретаря – 45 євро. При цьому особа не може працювати на потреби проекту більше 20 днів на місяць або 240 днів на рік.

Дозволені *витрати на відрядження* (англ. *travel costs and costs of stay*) розповсюджуються на поїздки з метою викладання, підвищення кваліфікації (тільки для учасників з партнерських країн), вивчення досвіду, виробничої

практики (тільки для учасників від партнерських країн), поширення результатів проекту та участі у заходах з управління проектом – стартовій та фінальній конференціях, робочих нарадах тощо. Максимальна тривалість такого відрядження становить три місяці.

Витрати на відрядження з розрахунку на одного учасника обчислюються шляхом додавання до орієнтовної вартості перевезення суми страхування на період відрядження. При цьому орієнтовна вартість перевезення зазвичай визначається залежно від подоланої відстані (у проектах *Erasmus+* – за допомогою спеціальної програми-калькулятора, яку можна знайти на сайті [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/tools/distance\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/tools/distance_en.htm)). Дозволені витрати покривають виключно переліт чи поїздки економ-класом.

Сума добових для країни перебування може визначатися як у порядку, передбаченому національним законодавством [16], так і відповідно до лімітів, встановлених грантодавцем (для проектів *Erasmus+* сума добових визначається відповідно до [6, с. 69]). Порядок сплати добових визначається координатором, але у будь-якому разі добові мають бути виплачені не пізніше ніж через місяць по завершенні відрядження.

Дозволені *витрати на обладнання* (англ. *Equipment*) передбачають придбання обладнання, безпосередньо необхідного для реалізації проекту. Для проектів *Erasmus+* це може бути:

- лабораторне та інше обладнання для використання у навчальному процесі;
- ксерокси та принтери;
- десктопи, ноутбуки, планшети;
- презентаційне обладнання;
- програмне забезпечення;
- телекомунікаційне обладнання;
- доступ до баз даних тощо.

Будь-яке обладнання, за правилами *Erasmus+*, може бути придбане

виключно для вищів партнерських країн. Воно має обов'язково використовуватися у навчальному процесі або для виконання проектних завдань. Граничний термін придбання обладнання – не пізніше ніж за чотири місяці до завершення проекту. Усе обладнання, придбане за грантові кошти, має бути поставлене на облік в установі, яка є отримувачем обладнання.

Порядок закупівлі обладнання за проектами *Erasmus+* визначається сумою. Так, закупівлі на суму до €25.000 здійснюються без жодних обмежень. Якщо витрати на обладнання вищі за €25.000, проте менші за €134.000, то покупець має оголосити тендер за участю щонайменше трьох постачальників. На закупівлі на суму від €134.000 поширюються вимоги національного законодавства. При цьому подрібнення закупівлі з метою зменшення порогової суми заборонено.

У разі, якщо закупівля обладнання здійснюється за кордоном, для організацій-отримувачів діє спрощена процедура ввезення обладнання з країн ЄС за умов, що проект зареєстрований у Міністерстві економічного розвитку й торгівлі. Проте при цьому варто зарезервувати час на митне оформлення товару.


*Витрати на послуги субпідряду* дозволяються виключно у разі, якщо виконання того чи іншого завдання неможливе в межах консорціуму або організації-виконавця. Роботи, що віддаються на субпідряд, обмежені у часі та обов'язково мають чітко визначений результат. Типовими субпідрядними роботами в межах проектів *Erasmus+* є зовнішнє експертне оцінювання, аудит та контроль якості, мовні курси, ІТ-послуги, перекладацькі послуги, послуги друку та ін.

З метою надання послуг на умовах субпідряду між організацією-замовником та виконавцем робіт укладається контракт із чітко визначеними вимогами до результату та термінами виконання робіт. Виконання робіт у повному обсязі підтверджується актом виконаних робіт та розрахунковим документом. Так само, як і у випадку з обладнанням, для контрактів на суму від

€25.000 до €134.000 організація-замовник має оголосити тендер за участю щонайменше трьох постачальників. Будь-які трудові відносини між особами-виконавцями проекту з боку організацій-партнерів та субпідрядниками суворо заборонені.



**Саморефлексія:** *Які три з наведених у розділі порад ви вважаєте такими, якими б могли користуватися у повсякденній навчальній та науковій діяльності? Які організаційні принципи ви хотіли б запозичити для підвищення ефективності власної роботи?*

	<b>Індивідуальне завдання до Розділу 4:</b>	<i>Складіть робочий пакет «Розвиток» для проекту з впровадження курсу академічного письма для молодих науковців за зразком</i>
---	---	--



**Тести для самоконтролю до Розділу 4**

№	Питання	Варіанти відповідей	
4.1	Фінансова ефективність проектного підходу в управлінні розвитком освіти обумовлена тим, що такий підхід:	а)	фінансує лише ініціативи, здатні принести якісний результат
		б)	фінансує лише потужні наукові й освітні центри, здатні генерувати якісні проектні пропозиції
		в)	пропорційно розподіляє фінансування за заздалегідь встановленим планом
4.2	Сума гранту	а)	дорівнює бюджету проекту
		б)	перевищує бюджет проекту на випадок виникнення непередбачуваних витрат
		в)	покриває лише певний відсоток витрат за проектом, решту має забезпечити виконавець
4.3	За періодичністю оголошення конкурсів програма Erasmus+ є:	а)	разовою
		б)	циклічною
		в)	постійною

4.4	За джерелом капіталу програма <i>Erasmus+</i> є:	а)	міждержавною
		б)	урядовою
		в)	суспільною
4.5	Європейські країни витрачають кошти на розвиток української освіти і науки для того, щоб:	а)	сформувати всередині країни «п'яту колону» і впливати на політичні й економічні питання
		б)	мати у сусідах безпечну й економічно розвинену країну, яка поділяє європейські цінності
		в)	спряти міграції талановитої української молоді за кордон
4.6	Кафедра політології подає заявку на фінансування міжнародної конференції до Фонду ім. Конрада Аденауера. Хто нестиме юридичну відповідальність за реалізацію цього проекту, якщо він здобуде фінансування?	а)	безпосередні виконавці проекту – викладачі кафедри
		б)	завідувач кафедри
		в)	ректор університету
4.7	Юридичний факультет хоче впровадити до навчального плану дисципліну «Комерційне право Європейського Союзу». Куди саме йому доцільніше подати заявку?	а)	до програми <i>Erasmus+</i> , напрям Жан Моне
		б)	до Вишеградського фонду
		в)	до фонду ім. Генріха Бьоля
4.8	Який із цих міжнародних проектів за участі Запорізького національного університету не підпадає під напрям «Розвиток потенціалу вищої освіти»?	а)	розбудова національної мережі консультаційних центрів з питань впровадження ECTS
		б)	забезпечення контролю якості інтернаціоналізації освіти
		в)	центр трансферу технологій ЗНУ
4.9	Під усталеністю результату проекту розуміється:	а)	його довготривалість, здатність чинити вплив навіть після завершення фінансування проекту
		б)	наявність матеріального продукту по завершенні проекту
		в)	зобов'язання виконавця продовжувати проект певний час по завершенню фінансування
4.10	Якщо проект виконується неналежним чином, грант, наданий донором:	а)	не повертається, бо є цільовою субсидією, що надається безповоротно
		б)	може бути повернутий донору у повному обсязі через суд
		в)	може бути повернутий, проте лише та його частка, яка залишилася невитраченою.
4.11	На етапі підготовки заявки раптом з'ясувалося, що в	а)	ризик зеленої зони, адже грантодавець не дізнається



	одного з вишів-партнерів відізняно ліцензію на здійснення діяльності. Ця обставина:	б)	ризик жовтої зони – варто спланувати заявку таким чином, щоб за умов виключення партнера його завдання можна було розподілити між іншими
		в)	ризик червоної зони, треба терміново шукати нового партнера і переписувати заявку
4.12	Розпорядником коштів за проектами <i>Erasmus+</i> КА2 СВНЕ виступає	а)	консорціум організацій-виконавців проекту
		б)	координатор консорціуму
		в)	Європейська комісія
4.13	Чи варто залучати до виконання кожного робочого пакету усіх партнерів без виключення?	а)	ні, адже у кожного з партнерів свої унікальні можливості й вміння і своя роль у проекті
		б)	так, адже всі мають докладати однакових зусиль для реалізації проекту
		в)	так, адже проектний досвід партнерів може бути різним – менш досвідчені потребуватимуть допомоги
4.14	Для чого у життєвому циклі проекту потрібен етап ініціації?	а)	для розробки продукту або послуги для подальшого впровадження
		б)	для організаційної підготовки до реалізації проекту
		в)	для того, щоб грантодавець встиг провести превентивний моніторинг організації-виконавця
4.15	Хто виступатиме бенефіціаром у проекті з впровадження європейських стандартів студентської виробничої практики?	а)	керівники підприємств, на яких стажуватимуться студенти
		б)	керівники вишів, студенти яких стажуватимуться на підприємствах
		в)	студенти, які стажуватимуться на підприємствах
4.16	Чи отримає проект «Інструментарій ECTS для українських вишів» фінансування від Європейської Комісії?	а)	ні, бо інструментарій ECTS давно впроваджений в Україні
		б)	так, якщо учасниками проекту стануть виші, в яких виникають проблеми із впровадженням ECTS
		в)	так, адже застосування ECTS у навчальному процесі слід суттєво вдосконалити
4.17	Чи варто розповсюджувати інформацію про проект через традиційні ЗМІ за часів тотальної діджиталізації?	а)	ні, краще просто давати посилання на сайт проекту і піарити його через соціальні мережі
		б)	залежить від цільової аудиторії проекту: якщо вона молодіжна, традиційні ЗМІ малоефективні
		в)	так, адже для кращого охоплення аудиторії інформаційні канали мають бути диверсифіковані
4.18	Який індикатор прогресу видається найбільш	а)	кількість позитивних відгуків від учасників конференції



	ефективним для оцінки результативності наукової конференції?	б)	кількість посилань на матеріали конференції у публікаціях найближчого року
		в)	кількість учасників конференції у порівнянні з іншими аналогічними заходами
4.19	Якщо один із учасників проекту зриває терміни виконання завдання, координатор має:	а)	виконати це завдання самотужки, адже відповідальність за проект несе саме він
		б)	перерозподілити завдання між іншими партнерами
		в)	обговорити питання про зрив термінів на найближчій робочій нараді
4.20	Найчастіше причиною невдачі проекту є:	а)	погана комунікація між партнерами
		б)	брак фінансування
		в)	людський фактор



### КЛЮЧ ДО ТЕСТІВ

Розділ	Правильні відповіді
Розділ 1	1.1 б, 1.2 в, 1.3 в, 1.4 б, 1.5 б, 1.6 в, 1.7 в, 1.8 б, 1.9 а, 1.10 в, 1.11 а, 1.12 в, 1.13 б, 1.14 а, 1.15 в, 1.16 а, 1.17 б, 1.18 а, 1.19 в, 1.20 в
Розділ 2	2.1. а, 2.2. в, 2.3. а, 2.4. б, 2.5. а, 2.6. б, 2.7. в, 2.8. б, 2.9. б, 2.10. в, 2.11 в, 2.12 б, 2.13 а, 2.14 б, 2.15 а, 2.16 в, 2.17 б, 2.18 а, 2.19 в, 2.20 б
Розділ 3	3.1 в, 3.2 б, 3.3 а, 3.4 б, 3.5 в, 3.6 б, 3.7 б, 3.8 в, 3.9 в, 3.10 в, 3.11 б, 3.12 б, 3.13 а, 3.14 в, 3.15 в, 3.16 б, 3.17 б, 3.18 в, 3.19 а, 3.20 б
Розділ 4	4.1 а, 4.2 в, 4.3 б, 4.4 а, 4.5 б, 4.6 в, 4.7 а, 4.8 в, 4.9 а, 4.10 б, 4.11 в, 4.12 б, 4.13 а, 4.14 б, 4.15 в, 4.16 а, 4.17 в, 4.18 а, 4.19 в, 4.20 а

## ГЛОСАРІЙ

**SMART-технологія (SMART-technology)** – ефективна технологія постановки і формулювання цілей. Акронім «SMART» означає «розумна ціль» і складається з перших літер англійських слів, що визначають ознаки правильно сформульованої цілі: Specific (конкретність), Measurable (вимірність), Attainable (досяжність), Relevant (релевантність), Time-bounded (визначеність у часі)

**SWOT-аналіз (SWOT-analysis)** – метод стратегічного планування, що дозволяє виявити сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища, які в подальшому використовуються для побудови «проблемного поля» та формулювання стратегії досягнення мети

**Аплікаційна форма (Template)** – спеціально розроблена форма для заповнення та подання заявки на конкурс

**Болонський процес (Bologna Process)** – система заходів європейських державних установ (рівня міністерств освіти), університетів, міждержавних і громадських організацій, пов'язаних із вищою освітою, сформульована у Болонській декларації і спрямована на структурне реформування національних систем вищої освіти країн Європи, зміни освітніх програм і проведення необхідних інституційних перетворень з метою створення європейського освітньо-наукового простору задля підвищення спроможності випускників закладів вищої освіти до працевлаштування, поліпшення мобільності громадян на європейському ринку праці, підвищення конкурентоспроможності європейської вищої школи

**Відкрита наука (Open Science)** – політика Європейського дослідницького простору, спрямована на те, щоб зробити наукові дослідження, наукові дані та їхнє поширення доступними для всіх членів суспільства

**Відкриті інновації 2.0 (Open Innovations 2.0)** – нова парадигма Європейського дослідницького простору, заснована на моделі чотирьох спіралей, де уряд, промисловість, наукові кола та громадяни працюють разом, щоб спільно створювати майбутнє і здійснювати структурні зміни далеко за рамками того, що може бути зроблено однією організацією або окремими членами суспільства

**Віхи проекту (Project Milestones)** – ключові моменти проекту, що являють собою контрольні точки, проходження яких означає досягнення результатів запланованих завдань

**Грант (Grant)** – безоплатна цільова субсидія у вигляді коштів або ресурсів, що безповоротно надається на конкурсній основі некомерційній організації (колективний грант) або приватній особі (індивідуальний грант) для реалізації проекту в тій чи іншій сфері діяльності

**Детальна (короткострокова) ціль (Specific Objective)** – мета, якої досягне проект за термін свого виконання; спрямована на усунення основної проблеми, яка буде вирішена завдяки його реалізації

**Діаграма Ганта (Gantt Chart)** – діаграма, яка використовується для ілюстрації плану робіт за проектом; являє собою графічне зображення робіт у вигляді смуг на часовій шкалі із зазначенням дати їх початку і закінчення. Кожна смуга відповідає окремому завданню або дії, що є складовими плану і розміщуються по вертикалі. У якості одиниць вимірювання використовують години, дні, тижні, місяці, які відкладаються по горизонталі

**Дозволені витрати (Eligible Costs)** – витрати, безпосередньо пов'язані із проектом, життєво необхідні для його реалізації і відображені у його бюджеті

**Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система (European Credit Transfer and Accumulation System – ECTS)** – система трансферу і накопичення кредитів, що використовується в Європейському просторі вищої освіти з метою надання, визнання, підтвердження кваліфікацій та освітніх компонентів і сприяє академічній мобільності здобувачів вищої освіти. Система ґрунтується на визначенні навчального навантаження здобувача вищої освіти, необхідного для досягнення запланованих результатів навчання, та обліковується у кредитах ECTS

**Європейський дослідницький простір (European Research Area – ERA)** – універсальний дослідницький простір, відкритий для всього світу, заснований на Єдиному ринку ЄС (European Single Market), у якому дослідники, наукові знання та технології вільно переміщуються. Європейський дослідницький простір – це система програм та політичних інструментів, що об'єднує інституційне середовище досліджень і розробок держав-учасниць Європейського Союзу та асоційованих членів з метою розвитку міжнародного

науково-технічного співробітництва, вільного трансферу знань, мобільності дослідників

**Європейська проектна культура (European Project Culture)** – сукупність загальноприйнятних в усіх сферах і галузях діяльності європейських установ усталених організаційних і виконавчих практик, спрямованих на вирішення найбільш значущих і нагальних завдань, створення унікальних та інноваційних продуктів тощо, шляхом створення і реалізації тематичних проектів (проектного підходу)

**Європейський простір вищої освіти (European Higher Education Area – ЕНЕА)** – єдиний європейський простір всіх країн, які беруть участь у Болонському процесі в області вищої освіти. Європейський простір вищої освіти ґрунтується на міжнародному співробітництві; він має усунути перепони та забезпечити широкий доступ до якісної вищої освіти, що базується на принципах демократії й незалежності університетів, їхньої наукової і дослідницької самостійності; активізувати мобільність студентів і науково-педагогічних кадрів; підготувати молодь до активного життя в демократичному суспільстві, закласти основи для їх професійної кар'єри й особистого розвитку

**Життєвий цикл проекту (Project Life Cycle)** – період часу від зародження ідеї проекту до його завершення, який можна розділити на відповідні фази або етапи. Такими етапами можуть бути: ініціація, планування, виконання, завершення проекту

**Забезпечення якості вищої освіти (Quality Assurance in Higher Education)** – цілеспрямований та систематичний процес створення певних умов і виділення необхідних ресурсів на інституційному (внутрішньому), національному і міжнародному (зовнішньому) рівнях для досягнення рівня якості вищої освіти й освітньої діяльності, що відповідає вимогам стандартів і потребам усіх зацікавлених сторін, формування впевненості в тому, що вимоги до якості будуть виконані

**Завдання проекту (Project Tasks)** – конкретні вимірювані досягнення проекту, сукупність яких дозволяє досягнути цілі та розв'язати поставлену проблему

**Загальна (довгострокова) ціль (Overall Objective)** – мета, до якої проект прагне, але за термін здійснення проекту вона є недосяжною, оскільки

належить до результатів, які простежуватимуться у довшій часовій перспективі

**Ієрархічна структура робіт (Work Breakdown Structure – WBS)** – графічна схема, побудована шляхом розбиття проекту на конкретні результати, які повинні бути одержані для досягнення цілей проекту. Вона являє собою сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті розподілу робіт попереднього рівня на їх складові

**Календарний план (Time Schedule)** – послідовний перелік заходів із зазначенням конкретних строків їх реалізації і досягнутих результатів

**Критичний шлях (Critical Path)** – найбільш протяжний за часом ланцюжок робіт, що веде від вихідної до завершальної дії у проекті

**Культура (Culture)** – динамічна система ціннісних характеристик соціальної спільноти, які знаходять свій зовнішній прояв у діяльності на поведінковому, когнітивному та емоційному рівнях. З одного боку, культура є продуктом життєдіяльності людини, з іншого, вона визначає її зміст. Проявляється на соціальному рівні як сукупність ціннісних характеристик спільноти, які генеруються, розвиваються і передаються від покоління до покоління; на особистісному – як набір певних знань, вмій, навичок та інших особистісних характеристик людини, які зумовлюють і забезпечують успішне виконання нею конкретної діяльності та життєдіяльності в цілому

**Логіко-структурна матриця (Logical Framework Matrix)** – інструмент аналізу, розробки та оформлення проекту, який дозволяє визначити, що необхідно досягти, яким чином це буде здійснено, що для цього потрібно, і які можуть виникнути проблеми. Логіко-структурна матриця являє собою таблицю, що включає основні елементи стратегії проекту, логіку його реалізації, індикатори успішності (показники) та засоби їх перевірки, а також припущення і ризики

**Мережевий графік (Network Schedule)** – послідовна схема, що відбиває порядок виконання робіт проекту і включає два елементи: конкретні дії та необхідний на реалізацію кожної дії час

**Методи проекту (Project Activities)** – види діяльності (заходи), що будуть проведені в рамках проекту для одержання запланованих результатів за допомогою наявних і запитуваних ресурсів

**Міжнародна мобільність (International Mobility)** – мобільність, право на яку реалізується вітчизняними учасниками освітнього процесу у закладах вищої освіти або наукових установах-партнерах поза межами України, а також іноземними учасниками освітнього процесу в межах України

**Міжнародна стандартна класифікація освіти (International Standard Classification of Education – ISCED)** – еталонна класифікація, затверджена ЮНЕСКО, що слугує організації та упорядкуванню освітніх програм і відповідних кваліфікацій за рівнями та галузями освіти

**Моніторинг (Monitoring)** – систематичний збір основних даних за результатами діяльності проекту упродовж усього терміну дії з метою оцінки його виконання на відповідність календарному плану та економічності використання ресурсів, а також задля контролю управління та прийняття рішень

**Національна рамка кваліфікацій (National Qualifications Framework)** – системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів освіти. Кожен рівень – це завершений етап освіти, що характеризується рівнем складності освітньої програми, сукупністю компетентностей особистості, які визначені, як правило, стандартом освіти та відповідають певному рівню Національної рамки кваліфікацій

**Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (National Agency for Higher Education Quality Assurance)** – постійнодіючий колегіальний орган, уповноважений законом на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти

**Оцінка проекту (Evaluation of Project)** – періодичне оцінювання функціонування, ефективності та впливу проекту в контексті поставлених цілей

**Показник (Indicator)** – характеристика результату проекту, що має кількісно-якісний вираз, який дозволяє точніше визначити мету й завдання проекту й виміряти його ефект

**Припущення (Assumptions)** – зовнішні фактори, які можуть вплинути на хід і результати проекту

**Проект (Project)** – спеціальна діяльність (унікальна послідовність дій), що має визначений початок і кінець у часі, спрямована на одержання

заздалегідь визначеного результату (досягнення певної мети), створення певного, унікального продукту або послуги, що припускає цілеспрямоване поліпшення ситуації, при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах

**Проектна діяльність (Project activity)** - продуктивна діяльність, спрямована відповідно до певного алгоритму (прогнозування, планування, конструювання, виконання і оцінка) на перетворення у встановлені терміни, відповідними засобами і ресурсами певної системи з метою отримання означеного результату

**Проектна культура (Project Culture)** – на соціальному рівні: динамічна система ціннісних характеристик соціальної спільноти, що забезпечує прояв, розповсюдження, розвиток та відтворення проектної діяльності як однієї із основних форм інноваційного перетворення дійсності; на особистісному рівні: система ціннісних діяльнісно-рольових (знання, вміння, навички, компетентності) та особистісних (властивості, здібності, рівень мислення та самосвідомості) характеристик людини, що формуються і розвиваються, і які забезпечують успішність її проектної діяльності, як однієї з основних форм інноваційного перетворення дійсності

**Результати проекту (Project Outcomes)** – безпосередні, матеріальні продукти (або послуги) реалізованих дій, які повинні бути досягнуті (отримані) за час «життя» проекту

**Рекомендаційний лист (Recommendation Letter)** – відгук про роботу, діяльність, особистісні характеристики, наявні здібності та досвід будь-якої особи, а також вказівка або порада щодо майбутньої можливості претендента зайняти ту чи іншу посаду, взяти участь у програмі, проекті або бути зарахованим на навчання

**Ресурси проекту (Project Resources)** – різні види ресурсів, необхідні для реалізації проекту (кадрові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, комунікаційні)

**Робочі пакети (Work Packages)** – окремі види робіт, що характеризують останній рівень деталізації проекту і розташовуються на самому нижньому рівні WBS

**Ризики (Risks)** – вірогідність того, що визначені припущення негативно вплинуть на дії та результати проекту



**Система внутрішнього забезпечення якості (Internal Quality Assurance System)** – сукупність організаційних структур, процедур, процесів, ресурсів та розподіл відповідальності, що забезпечують постійне поліпшення якості освітніх програм, освітньої діяльності навчального закладу та здобуття відповідного ступеня вищої освіти і кваліфікації

**Стейкхолдери (Stakeholders)** – будь-які особи, групи осіб або організації, які можуть прямо або опосередковано, позитивно або негативно вплинути на проект або, навпаки, проект може вплинути на них

**Управління проектами (Project management)** – область діяльності, в ході якої визначаються і досягаються чіткі цілі проекту при балансуванні між об'ємом робіт, ресурсами, часом, якістю та ризиками

**Цільові групи (Target groups)** – особи або організації, на вирішення проблем яких спрямований проект і які отримують користь від реалізації проекту



## ЛІТЕРАТУРА

### *Література до Розділу 1*

1. Abdullah W., Ramly A. Does successful project management equates To project success? *ICCI*. 2006. URL: [http://eprints.utm.my/id/eprint/648/1/CM\\_53%5B1%5D\\_Does\\_Successful\\_P\\_M\\_Wan\\_Maimun.pdf](http://eprints.utm.my/id/eprint/648/1/CM_53%5B1%5D_Does_Successful_P_M_Wan_Maimun.pdf).
2. Anantatmula V., Thomas M., Fan Y. A longitudinal study of the required skills of project managers. *The journal of modernproject management*. January - April 2014. P. 55–65. URL: [https://www.researchgate.net/publication/262564235\\_A\\_longitudinal\\_study\\_of\\_the\\_required\\_skills\\_of\\_project\\_managers](https://www.researchgate.net/publication/262564235_A_longitudinal_study_of_the_required_skills_of_project_managers).
3. Baimukhambetova B., Nauryzbaevna E., Li E., Baizhanova S., Bekmagambetova M., Sapieva M., Pchelkina T. Preparation of Students of Pedagogical Universities to Guide the Project-Research Activity of Pupils. *Iejme - Mathematics education*. 2016. Vol. 11, No. 7. P. 2177-2185.
4. Brill J., Bishop M., Walker A. The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager. A Web-Based Delphi Study. *Educational Technology Research & Development*. 2006. 54(2). DOI: 10.1007/s11423-006-8251-y.
5. Council conclusions on the European Research Area Roadmap 2015-2020. *Council of the European Union*. Brussels, 29 May 2015. URL: [https://era.gv.at/object/document/1817/attach/0\\_pdf.pdf](https://era.gv.at/object/document/1817/attach/0_pdf.pdf).
6. Descriptors defining levels in the European Qualifications Framework (EQF). URL: <https://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>.
7. ECTS Users' Guide. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009, 64 p.
8. EGI. URL: <https://www.egi.eu/>.
9. EIROforum. URL: <https://www.eiroforum.org/about-eiroforum/>.
10. El-Sabaa S. The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*. 2001. 19(1). P. 1–7. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4).
11. European Cultural Foundation. URL: <https://www.culturalfoundation.eu/>.
12. European Higher Education Area and Bologna process. URL: <http://www.ehea.info/>.
13. European Research Area. URL: [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era_en).
14. European Research Infrastructure Consortium (ERIC). *European Comission*. URL: [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/european-research-infrastructures/eric\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/european-research-infrastructures/eric_en).

15. GEANT Assosiation. URL: <https://www.geant.org/>.
16. Horizon 2020. National Portal. URL: <https://h2020.com.ua/en/>.
17. Introduction to the ECTS Users' Guide. URL: [http://ec.europa.eu/education/ects/users-guide/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/ects/users-guide/index_en.htm).
18. Joint declaration of the European Ministers of Education. URL: [http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/Ministerial\\_conferences/02/8/1999\\_Bologna\\_Declaration\\_English\\_553028.pdf](http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/Ministerial_conferences/02/8/1999_Bologna_Declaration_English_553028.pdf).
19. Joint Programming Initiatives. *European Comission*. URL: [http://ec.europa.eu/research/era/joint-programming-initiatives\\_en.htm](http://ec.europa.eu/research/era/joint-programming-initiatives_en.htm).
20. Katz R. Skills of an effective administer. *Harvard Business Review*. 1955. 33(1). P. 33–42.
21. Knoll M. 300 Jahre lernen am Projekt. Zur Revision unseres Geschichtsbildes. *Pedagogik*. 1993. № 7–8. P. 58–63.
22. Mobility strategy 2020 for the European Higher Education Area (EHEA). URL: [http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2012\\_Bucharest/39/2/2012\\_EHEA\\_Mobility\\_Strategy\\_606392.pdf](http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2012_Bucharest/39/2/2012_EHEA_Mobility_Strategy_606392.pdf).
23. National Office Erasmus+ UA. URL: <https://Erasmusplus.org.ua/>.
24. Paris Communiqué. URL: [http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2018\\_Paris/77/1/EHEAParis2018\\_Communique\\_final\\_952771.pdf](http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2018_Paris/77/1/EHEAParis2018_Communique_final_952771.pdf).
25. Peer Review of the Ukrainian Research and Innovation System. Brussels, 2017. 79 p. *European Comission*. URL: [https://rio.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/report/KI%20AX%2016%20008%20EN%20N\\_UKR\\_0.pdf](https://rio.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/report/KI%20AX%2016%20008%20EN%20N_UKR_0.pdf).
26. Rasmussen L., Hansen M., Jacobsen P. Using facilitative skills in project management. In IAMOT 2013. Proceedings International Association for Management of Technology [https://orbit.dtu.dk/files/55725397/Iamot\\_paper\\_facilitation\\_2013.pdf](https://orbit.dtu.dk/files/55725397/Iamot_paper_facilitation_2013.pdf).
27. Regulation (EU) No 1303/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund, the European Agricultural Fund for Rural Development and the European Maritime and Fisheries Fund and laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund and the European Maritime and Fisheries Fund and repealing Council Regulation (EC) No 1083/2006. European Comission. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/regulation-eu-no->

- [13032013-european-parliament-and-council](#).
28. Regulation (EU) No 1290/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 laying down the rules for participation and dissemination in "Horizon 2020 - the Framework Programme for Research and Innovation (2014-2020)" and repealing Regulation (EC) No 1906/2006 Text with EEA relevance. *EUR – Lex. Access to European Union Law*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1563278664038&uri=CELEX:32013R1290>.
  29. Richey, R. C., Fields, D. C., & Foxon, M. *Instructional design competencies: The standards* (No. IR-111). Syracuse, 2001. NY: ERIC Clearinghouse on Information & Technology.
  30. Seng Lei W., Skitmor M. Project management competencies: a survey of perspectives from project managers in South East Queensland. *Journal of Building and Construction Management*. 2004. 9(1), P. 1-12. URL: <https://eprints.qut.edu.au/3437/>.
  31. Shaping the Future of the Human Resources Strategy for Researchers – Hrs4r. European Union, 2015. 40 p. *EURAXESS*. URL: [https://cdn1.euraxess.org/sites/default/files/policy\\_library/experts-report-strengthened-hrs4r-9-2015\\_0.pdf](https://cdn1.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/experts-report-strengthened-hrs4r-9-2015_0.pdf).
  32. Shevchenko A. Analysis of the trend of European Research and Innovation Area. *Agency of European Innovation*. URL: <https://aei.org.ua/1867/>.
  33. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). K.: CS Ltd., 2015. 32 p. *British Council. Ukraine*. URL: [http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines\\_for\\_qa\\_in\\_the\\_ehea\\_2015.pdf](http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf).
  34. Standing Working Group of Human Resources and Mobility. *ERA portal*. Austria. URL: <https://era.gv.at/directory/25>.
  35. The European Charter for Researchers. The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers. European Commission, 2005. 36 p. *EURAXESS*. URL: [https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee\\_en\\_e4.pdf](https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee_en_e4.pdf).
  36. The Framework of Qualifications of the European Higher Education Area. URL: [http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2018\\_Paris/77/8/EHEAParis2018\\_Communique\\_AppendixIII\\_952778.pdf](http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2018_Paris/77/8/EHEAParis2018_Communique_AppendixIII_952778.pdf).
  37. Ukrainian National Grid. URL: <http://ung.in.ua/ua/>.
  38. Zavadskas, E. K.; Turskis, Z.; Tamošaitienė, J.; Marina, V. Multicriteria selection of project managers by applying grey criteria. *Technological and*

- Economic Development of Economy. 2008. 14(4). P. 462–477. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Zenonas\\_Turskis/publication/228641443\\_Multicriteria\\_selection\\_of\\_project\\_managers\\_by\\_applying\\_grey\\_criteria/links/0deec5260232ae130f000000/Multicriteria-selection-of-project-managers-by-applying-grey-criteria.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Zenonas_Turskis/publication/228641443_Multicriteria_selection_of_project_managers_by_applying_grey_criteria/links/0deec5260232ae130f000000/Multicriteria-selection-of-project-managers-by-applying-grey-criteria.pdf).
39. Агранович В. Б., Моисеева А. П. Проектный менеджмент в социальной сфере: учебное пособие. Томск: Изд-во ТПУ, 2008. 160 с.
  40. Ахметова М. Н. Проектная культура будущего учителя. *Школьные технологии*. 2004. № 4. С. 210–220.
  41. Ашерев А. Т., Шеховцова В. И. Метод определения структуры и содержания учебного материала, формирующего проектную культуру будущих инженеров-педагогов в процессе системотехнической подготовки. *Теорія і практика управління соціальними системами*. Харків: НТУ «ХП», 2009. № 1. С. 45–54.
  42. Балабанов К. В., Булатова О. В. Развитие европейского образовательного та наукового простору в контексті стратегії «Європа – 2020». *Міжнародний науковий вісник*. 2013. С. 16–25.
  43. Бахрушин В. Є. Як змінюється вища освіта в Україні та в Європейському освітньому просторі. *Освітня політика*: Портал громадських експертів. 24.12.18. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/1296-yak-zminyuetsya-vishcha-osvita-v-ukrajini-ta-v-evropejskomu-osvitnomu-prostori>.
  44. Бережна Л. Проектна культура як основний спосіб реалізації інноваційної педагогічної діяльності. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 1–9. URL: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/3/10beripa.pdf>.
  45. Великорецкая Р. Проектно-ориентированное управление. *PANDIA*. URL: <https://pandia.ru/text/77/194/29529.php>.
  46. Громадський бюджет. *Запорізька міська рада*. URL: <https://zp.gov.ua/uk/page/gromadskij-byudzhet>.
  47. Гура О. І., Меняйло В. І., Терновой В., Терновой Вл. Відкрита регіональна науково-виробнича платформа «INCUBE». Свідоцтво про реєстрацію авторського права на комп'ютерну програму № 78960 від 14.05.2018 р.
  48. Державна атестація наукових установ. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/nauka/derzhavna-atestaciya-naukovih-ustanov>.
  49. Держаний фонд регіонального розвитку. URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua/>.

50. Деякі питання державної атестації наукових установ: Наказ МОН України від 17.09.2018 № 1008. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1504-18>.
51. Деякі питання Національного фонду досліджень: Розпорядження КМУ України від 27.12.2018 р. № 1087-р. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-2018-%D1%80>.
52. Деякі питання проведення державної атестації закладів вищої освіти в частині провадження ними наукової, науково-технічної діяльності: постанова КМУ від 22.08.18 р. № 652. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/652-2018-%D0%BF>.
53. Дорожня карта інтеграції України до Європейського дослідницького простору (ERA-UA): рішення колегії МОН України, протокол від 22.03.18 р. № 3/1-7. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2018/05/1-dorozhnya-karta-integratsii-ukraini-do-evro.pdf>.
54. Дубинський Г. П. Стратегії розумної спеціалізації для України. *Соціальна економіка*. 2017. Вип. 53(1). С. 59–68.
55. Дьюи Дж. Школа и общество. / Пер. с англ. Г. А. Лучинского. Изд. 2-ое. М.: Госиздат, 1924. 127 с.
56. Дюков В. М., П'янкova Г. С. Формирование проектной культуры: введение в проблему. *Современные наукоёмкие технологии*. 2010. № 9. С. 80–83.
57. Європейський дослідницький простір – перспективи. *Євро Освіта*. URL: <http://www.euroosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=2082>.
58. Європейський дослідницький простір. *Бюлетень НІП*. 2008. № 52. URL: <http://ua.convdocs.org/docs/index-33567.html>.
59. Європейський простір вищої освіти та Болонський процес: Навчально-методичний посібник / Т. М. Димань, О. А. Боньковський, А. Г. Вовкогон. БНАУ, 2017. Одеса: НУ «ОМА», 2017. 106 с.
60. Запесоцкая Н. А. Проектная культура как основа профессионального мастерства менеджера социально-культурной сферы: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.05. Санкт-Петербург, 2007. 24 с.
61. Зимняя И. А. Педагогическая психология: Учебн. пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
62. Імплементация евроінтеграційних реформ у сфері науки й технологій. Доповідь Платформи громадянського суспільства Україна-ЄС. К., 2017. URL: [https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Science\\_all.pdf](https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Science_all.pdf).



63. Ковешникова Н.А. Парадигмы проектной культуры. *Международный журнал исследований культуры*. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/paradigmy-proektnoy-kultury>.
64. Кравцов А. О. Воспитание творческих установок как составляющая становления проектной культуры субъектов образовательного процесса. *Инновации и образование*. Сборник материалов конференции. Серия "Symposium". СПб: Санкт-Петербургское философское общество, 2003. Вып. 29. С. 324–330.
65. Марциновский А. Евроинтеграция науки: витрина красивая, но что за ней скрыто? 08.02.2018. *Европейская правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/rus/articles/2018/02/8/7077219/>.
66. Метод проектов в профессиональном обучении педагогов: монография / Ю. Г. Шихваргер. Новосибирск: Изд. НГПУ, 2013. 142 с.
67. Молчанова В. Європейський досвід використання методу проектів та організація навчального проектування в освітніх закладах України. *Humanitarium*. 2018. Т. 40, Вип. 2. С. 54–63.
68. МОН долучиться до розробки критеріїв, за якими відбиратимуть міста для участі у науковому конкурсі ЄС. 20.06.19 р. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-doluchitsya-do-rozrobki-kriteriyiv-za-yakimi-vidbiratimut-mista-dlya-uchasti-u-naukovomu-konkursi-yes>.
69. МОН планує запустити відкритий український індекс наукового цитування до кінця року. 12.06.18 р. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-planuye-zapustiti-vidkritij-ukrayinskij-indeks-naukovogo-cituvannya-do-kincy-a-roku>.
70. Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторинг. дослідж.: аналіт. звіт / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнарод. Фонд дослідж. освіт. політики»; за заг. ред. Т. В. Фінікова, О. І. Шарова. К.: Таксон, 2014. 144 с.
71. Мы –это город: социальный проект. URL: <https://wearecity.zp.ua/>.
72. Нововведення Закону України «Про вищу освіту» щодо ступенів та кваліфікації вищої освіти та їх імплементація. URL: <http://edumns.org.ua/img/news/5496/222.pdf/>
73. Огієнко О. Тенденції розвитку проектної технології у зарубіжній педагогіці ХХ століття. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2011. № 1. С. 31–38.
74. Освітній пакет з актуальних питань європейської інтеграції: навч. зб. /

- Сіверський інститут регіональних досліджень; Упоряд.: В. М. Бойко, Н. В. Коваленко, Л. А. Чабак. Чернігів: Видавець Лозовий В. М., 2010. 152 с.
75. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В. В. Белявцева, А. І. Гнатенко, О. С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с. URL: <http://www.oblrada.pl.ua/grant/Grantwriting.pdf>.
76. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємствами. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 4 (78). С. 170-177.
77. Питання навчання студентів та стажування (наукового стажування) аспірантів, ад'юнктів і докторантів, наукових і науково-педагогічних працівників у провідних вищих навчальних закладах та наукових установах за кордоном: постанова Кабінету Міністрів України від 13.04.2011 р. № 411. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2011-%D0%BF#n2>.
78. Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: проект. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proekt-polozhennya-pro-akreditaciyu-osvitnih-program-rozroblenij-nazyavo>.
79. Положення про Порядок проведення атестації наукових установ: постанова КМУ України від 19.07.2017 р. № 540. *Законодавство України*. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/540-2017-%D0%BF>.
80. Про вищу освіту: Закон України. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
81. Про внесення змін і доповнень до Закону Української РСР «Про освіту»: Закон України від 23.03.96 р. №100/96-ВР. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100/96-%D0%B2%D1%80>.
82. Про делегування представників та експертів до комітетів, відповідальних за моніторинг виконання Рамкової програми Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Horizon 2020»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.09.18 р. № 636-р. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/636-2018-%D1%80>.
83. Про державну атестацію закладів вищої освіти в частині провадження ними наукової (науково-технічної) діяльності: наказ МОН від 12.03.19 р. № 338. LIGA: ZAKON. URL:

- <https://ips.ligazakon.net/document/view/RE33659?an=2>.
84. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.11 р. № 1341. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#n12>.
85. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.15 р. № 266. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF>.
86. Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту): постанова Кабінету Міністрів України від 20.01.98 р. № 65. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-98-%D0%BF>.
87. Про затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність: постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.15 р. № 579. *Законодавство України*: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF>.
88. Про затвердження Порядку замовлення, видачі та обліку Додатку до диплома про вищу освіту європейського зразка (Diploma Supplement): Наказ МОН від 29.04.10 р. № 365. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-10>.
89. Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах). Постанова Кабінету Міністрів України від 23.03.16 р. № 261. *Законодавство України*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/261-2016-%D0%BF>.
90. Про затвердження Порядку формування Переліку наукових фахових видань України: наказ МОН України від 15.01.2018 р. № 32. *Законодавство України*. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0148-18>.
91. Про затвердження складу Національної ради України з питань розвитку науки і технологій: Розпорядження КМУ від 9 серпня 2017 року № 520-р. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/520-2017-%D1%80>.
92. Про надання доступу закладам вищої освіти і науковим установам до електронних наукових баз даних: наказ МОН України від 16.05.19 р. № 670. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-nadannya-dostupu-zakladam-vishoyi-osviti-i-naukovim-ustanovam-do-elektronnih-naukovih-baz-danih>.



93. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України. *Законодавство України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.
94. Про Національний фонд досліджень України: постанова КМУ України від 04.07.18 р. № 528. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/528-2018-%D0%BF?lang=ru>.
95. Про проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії: постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.19 р. № 167. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2019-%D0%BF>.
96. Про створення Національного депозитарію академічних текстів: розпорядження КМУ України від 22.07.16 р. № 504-р. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2016-%D1%80>.
97. Про створення робочої групи з питань підготовки пропозицій щодо участі України в європейських консорціумах дослідницьких інфраструктур: наказ МОН України від 20.11.18 р. № 1271. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-stvorennya-robochoyi-grupi-z-pitan-pidgotovki-propozicij-stosovno-uchasti-ukrayini-v-yevropejskih-konsorciumah-doslidnickih-infrastruktur-eric>.
98. Про утворення Національної ради України з питань розвитку науки і технологій: постанова Кабінету Міністрів України від 05.04.17 р. № 226. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/226-2017-%D0%BF>.
99. Пуліна А. А. Метод проектів: історія й перспективи розвитку в сучасній системі освіти. *Педагогічні науки*. 2005. Вип. 40. С. 116–119.
100. Регечі Д., Фьодінгер М. Європейські дослідницькі мережі. К.: ТОВ «АДЕФ-Україна», 2011. 122 с. URL: <http://www.fp6-nip.kiev.ua/assets/JSO/ERN.pdf>.
101. Сидоренко В.Ф. Генезис проектной культуры и эстетика дизайнерского творчества: Автореф. дисс. ... докт. искусствоведения. М.: ВНИИТЭ. 1990.
102. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Є. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика: навчальний посібник. Рівне: Овід, 2012. 352 с.
103. Смертенко П., Солнцев В., Шовкалюк В., Чайка Д., Кульчицький І. Європейський дослідницький простір та Європейські програми науково-технічного співробітництва. *Світ*. 2019. № 13-14. URL: [http://www1.nas.gov.ua/svit/Article/Pages/18\\_1314\\_2.aspx](http://www1.nas.gov.ua/svit/Article/Pages/18_1314_2.aspx).

104. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования. М.: изд. центр «Академия», 2010. С. 193–200.
105. Створено проект Концепції розвитку українських дослідницьких інфраструктур, заснованих на технології комунікацій. 18.01.2019 р. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/stvoreno-proekt-koncepciyi-rozvitku-ukrayinskih-doslidnickih-infrastruktur-zasnovanih-na-tehnologiyi-komunikacij>.
106. Стріха М. Українська наука на шляху до Європи. 18.01.2019. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/ukrayinska-nauka-na-shlyahu-do-yevropi-zdobutki-problemi-i-perspektivi>.
107. Трускова М.А. Основные компоненты проектной культуры будущих педагогов профессионального обучения (дизайн)// Вестник ЮУрГУ, №14. 2012. Серия «Образование. Педагогические науки», выпуск16.
108. Угода між Україною та Європейським Співтовариством про наукове і технологічне співробітництво. *Законодавство України*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_194](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_194).
109. Угода між Урядом України та Європейським співтовариством з атомної енергії про наукову й технологічну співпрацю та асоційовану участь України в Програмі наукових досліджень та навчання Євратом (2014–2018). *Законодавство України*. URL: [https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/956\\_005](https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/956_005).
110. Угода між Україною і Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу Horizon 2020 - Рамкова програма з досліджень та інновацій (2014-2020). *Законодавство України*. URL: [https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984\\_018](https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_018).
111. Український банк реконструкції та розвитку. URL: <http://www.ubrr.com.ua/>.
112. Учебно-методические материалы «Основы проектной деятельности». /Составители: Скиперский И. А., Бачков Р. А., Краснояруженская Е. А. Ставрополь: СевКавГТУ, 2011. 30 с.
113. Федорчак О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2006. Вип. 1. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2006-1/txts/TEKNOLOGIYA/06fovmdu.pdf>.
114. Филимонюк Л. А. Формирование проектной культуры педагога в процессе профессиональной подготовки: автореф. дисс. д-ра пед. наук:

- спец. 13.00.08. «Теория и методика профессионального образования» Махачкала, 2008. 48 с.
115. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.
116. Ченобытов В. А., Коваленко Н. С. Основы проектной культуры. Акмеологический подход в профессиональной подготовке специалистов на факультетах технологии и предпринимательства. СПб.: ГУПМ, 2002. С. 116-123.
117. Шитікова С. П. Програми Європейського Союзу для реформування вищої освіти. *Освітологічний дискурс*. 2016. № 2(14). С. 53-64.
118. Щодо впровадження Європейської хартії дослідників та Кодексу працевлаштування наукових працівників: лист МОН України від 03.05.18 р. № 1/9-275. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/card/v-275729-18>.
119. Щодо затвердження Примірного положення про академічну мобільність студентів вищих навчальних закладів України: наказ МОН від 29 травня 2013 року № 635. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635729-13>.
120. Яковлева Н. Ф. Проектная деятельность в учебном учреждении: Учебное пособие. М.: Флинта, 2014. 144 с. URL: <http://www.kspu.ru/upload/documents/2015/10/19/71da327648fc882ccef7530c24077b1/proektnaya-deyatelnost-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii.pdf>.
121. Янченко И. В. Педагогическая ценность проектной деятельности в формировании карьерной компетентности будущих выпускников вуза. *Молодой ученый*. 2013. № 2(49). С. 422–424.

### *Література до Розділу 2*

1. Active citizens – facilitator`s toolkit. Manchester: British Council, 2014. URL: <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/active-citizens-global-toolkit-2014-2015.pdf>.
2. Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines. EuropeanAid Office, Brussels, 2004. URL: [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf).

3. Developing a Project Concept Note: Practical manual. The European Union`s Project «Support to Ukraine`s Regional Development Policy». URL: [https://surdp.eu/uploads/files/SURDP\\_Manuals/Project\\_Concept\\_Development\\_Manual\\_EN.pdf](https://surdp.eu/uploads/files/SURDP_Manuals/Project_Concept_Development_Manual_EN.pdf).
4. Marion E. Haynes. Project Management. USA: Crisp Publications, Inc., 1989.
5. Tempus Handbook. Objective oriented project design and management. URL: <https://by.odboffice.eu/files/docs/Tempus%20Objective%20oriented%20project%20design%20and%20management.pdf>.
6. The Longframe Handbook. A Logical Framework Approach to Project Cycle management. Washington, 2005. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/783001468134383368/The-longframe-handbook-a-logical-framework-approach-to-project-cycle-management>.
7. Аналіз потреб і розробка проектної пропозиції. Європейська Комісія, М., 2005.
8. Бажанова Ю. Что такое WBS проекта, и зачем она нужна. 28.06.17. *Управление проектами. РУ*. URL: <https://upravlenie-proektami.ru/chto-takoe-wbs-proekta-i-zachem-ona-nuzhna>.
9. Деева Е. М., Тронин В. Г. Методика подготовки и процедура написания заявки на грант. Ульяновск: УЛГТУ. 2012. 125 с.
10. Как разработать проект и получить финансирование для его реализации или искусство написания заявки на грант: руководство по разработке проектов. Под ред. А. М. Лыгиной. Южно-Сахалинск: Сахалин Энерджи. 2012.
11. Метод 6-3-5. Экономика и менеджмент. URL: <http://topknowledge.ru/osnovmen/3157-metod-6-3-5.html>.
12. Новаківська Д. Ефективні презентації: Он-лайн курс. *Вище*. URL: <http://gohigher.org/course-presentations>.
13. Ногалес К. Мозговой штурм и 10 правил его эффективного проведения. 4BRAIN. 21.12.20.14. URL: <https://4brain.ru/blog/%D0%BC%D0%BE%D0%B7%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9-%D1%88%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BC/>.
14. Орлов А. И. Теория принятия решений: Учебное пособие. М.: Издательство «Март», 2004. URL: [http://www.aup.ru/books/m157/3\\_4\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m157/3_4_2.htm).
15. Освітній пакет з актуальних питань європейської інтеграції: навч. зб. / Сіверський інститут регіональних досліджень; Упоряд.: В. М. Бойко,

- Н. В. Коваленко, Л.А. Чабак. Чернігів: Видавець Лозовий В.М., 2010. 152 с.
16. От идеи до воплощения (практические рекомендации по написанию проекта и программы). Омск: Центральная библиотека, 2015. 25 с.
  17. П'ять вдалих кроків до європейського проекту: посібник (публікація в рамках проекту «Підтримка локальних спільнот України в залученні європейських фондів», співфінансованого МЗС РП в рамках Програми «Польська Допомога 2009»). Варшава: Інститут Східноєвропейських досліджень. 2009. 98 с.
  18. Павлов Н. Как построить проектную диаграмму Ганта в EXEL. URL: <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=1UISGNLYFpU>.
  19. Тест Белбина на вашу роль в команде – пройти тест он-лайн. *Мир психологии*. URL: <http://www.psyworld.info/online-testy/test-belbina>.
  20. Тест Р. М. Белбина «Командные роли. Классификация ролей в группе. *Психология счастливой жизни*. URL: <https://psycabi.net/testy/674-test-r-m-belbina-komandnye-rol-i-klassifikatsiya-rolej-v-gruppe>.
  21. Учебно-методические материалы «Основы проектной деятельности». /Составители: Скиперский И. А., Бачков Р.А., Краснояруженская Е. А. Ставрополь: СевКавГТУ, 2011. 30 с.
  22. Чад Т. Грин, Ивет Кастро-Грин. Грантрайтинг: Как составить успешный проект: шаг за шагом. Пособие. URL: <http://spbu.ru/files/upload/science/smu-spbgu/grantwriting.pdf>.
  23. Шматко А. В., Орлова А. В., Клецина А. А., Скворцова А. Я. Подходы и инструменты проектного менеджмента для социально ориентированных НКО. *КДОБРУ.РУ*. URL: [http://kdobru.ru/netcat\\_files/171/143/Подходы\\_i\\_instrumenty\\_proektnogo\\_menedzhmenta\\_dlya\\_sotsial\\_no\\_orientirovannyh\\_NKO\\_Shmatko.A.V.pdf](http://kdobru.ru/netcat_files/171/143/Подходы_i_instrumenty_proektnogo_menedzhmenta_dlya_sotsial_no_orientirovannyh_NKO_Shmatko.A.V.pdf).
  24. Яковлева Н. Ф. Проектная деятельность в учебном учреждении: Учебное пособие. М.: Флинта, 2014. 144 с. URL: <http://www.kspu.ru/upload/documents/2015/10/19/71da327648fc882ccefc7530c24077b1/proektnaya-deyatelnost-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii.pdf>.

### *Література до Розділу 3*

1. CORDIS. URL: [cordis.europa.eu](http://cordis.europa.eu).
2. COSME. Programme for Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enter. URL: <https://ec.europa.eu/easme/en/cosme>.
3. COST. European Cooperation in Science and Technology. URL:

- <http://www.cost.esf.org>.
4. DELF Training. URL: <http://www.bonjourdefrance.co.uk/learn-french-online/delf-preparation.html>.
  5. Deutscher Akademischer Austauschdienst. URL: <https://www.daad-ukraine.org/uk/>.
  6. Deutsch-Test Online: Tests Deutsch als Fremdsprache (DaF). URL: <http://deutschtraining.org/deutsch-test/>.
  7. English Language Level Test UEFAP (Using English for Academic Purposes). URL: <http://www.uefap.com/test/>.
  8. EUREKA. URL: <https://www.eurekanetwork.org/>.
  9. Europass. URL: <http://europass.cedefop.europa.eu/documents/curriculum-vitae>.
  10. EUROSTARS. URL: <https://www.eurostars-eureka.eu/>.
  11. Fit for Health 2.0. URL: [www.fitforhealth.eu](http://www.fitforhealth.eu).
  12. Funding and tender opportunities. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>.
  13. H2020 Online Manual. What you need to know about Horizon 2020 calls. *European Commission*. URL: [http://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/grants/applying-for-funding/find-a-call/what-you-need-to-know\\_en.htm](http://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/grants/applying-for-funding/find-a-call/what-you-need-to-know_en.htm).
  14. Horizon 2020. URL: <https://h2020.com.ua/en/>.
  15. Horizon 2020: на кінець 2018-го українські учасники координують вдвічі більше проектів, ніж торік, а загальна кількість наших проектів зросла на чверть. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/gorizont-2020-na-kinec-2018-go-ukrayinski-uchasniki-koordinuyut-vdvichi-bilshe-proektiv-nizh-torik-zagalna-kilkist-nashih-proektiv-zrosla-na-chvert>.
  16. Horst K. How to write a winning proposal for individual fellowships (IF). Evidence from evaluation summary reports. First edition. 2014. Luxemburg, Luxinnovation. 36 p.
  17. Ideal-ist. URL: [www.ideal-ist.eu](http://www.ideal-ist.eu).
  18. Innovative Medicines Initiative. *IMI Platform*. URL: [cloud.imi.europa.eu](http://cloud.imi.europa.eu).
  19. Joint declaration of the European Ministers of Education. URL: [http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/Ministerial\\_conferences/02/8/1999\\_Bologna\\_Declaration\\_English\\_553028.pdf](http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/Ministerial_conferences/02/8/1999_Bologna_Declaration_English_553028.pdf).
  20. Motivational letters. URL: <http://motivationalletter.com/>.
  21. Online English Level Test. *British Council*. URL:



- <http://learnenglish.britishcouncil.org/online-english-level-test>.
22. Partner search. *NMP. TeAm*. URL: [www.nmp-partnersearch.eu](http://www.nmp-partnersearch.eu).
  23. Scholarships. *Study Portals*. URL: <https://www.scholarshipportal.com/>.
  24. Unistudy. URL: <https://unistudy.org.ua/>.
  25. Vitae Researcher Development Framework 2011. *Vitae*. URL: <https://www.vitae.ac.uk/vitae-publications/rdf-related/researcher-development-framework-rdf-vitae.pdf/view>.
  26. Двосторонні наукові конкурси. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-dilnist/mizhnarodni-naukovi-proekti/dvostoronni-naukovi-konkursi>.
  27. Імплементация евроінтеграційних реформ у сфері науки й технологій. Доповідь Платформи громадянського суспільства Україна-ЄС. К., 2017. URL: [https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Science\\_all.pdf](https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Science_all.pdf).
  28. Про вищу освіту: Закон України. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
  29. Про затвердження Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів: наказ МОН від 24.01.13 № 48. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0488-13>.
  30. Про затвердження Положення про умови матеріального забезпечення осіб, направлених за кордон на навчання та стажування: постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.96 р. № 287. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287-96-%D0%BF>.
  31. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.15 р. № 848-VIII. *Законодавство України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.
  32. Про Порядок реалізації права на академічну мобільність: постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.2015 р. № 579. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF>.
  33. Програма НАТО «Наука заради миру та безпеки». *Україна – НАТО*. URL: <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/ua/about-nato/science-for-peace>.
  34. Ресурсний центр ГУРТ. URL: <https://gurt.org.ua/>.
  35. Смертенко П., Солнцев В., Шовкалюк В., Чайка Д., Кульчицький І. Європейський дослідницький простір та Європейські програми науково-технічного співробітництва. *Світ*. 2019. № 13-14. URL: [http://www1.nas.gov.ua/svit/Article/Pages/18\\_1314\\_2.aspx](http://www1.nas.gov.ua/svit/Article/Pages/18_1314_2.aspx).
  36. Участь українських учених у наукових програмах Європейського Союзу.



- Інформаційний бюлетень*. 2006. № 40. НАН України. URL: [http://www1.nas.gov.ua/ciptt/files/inf\\_bul/bulletin\\_40\\_05\\_06.htm](http://www1.nas.gov.ua/ciptt/files/inf_bul/bulletin_40_05_06.htm).
37. Що таке EUREKA? *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/mizhnarodna-programa-eureka/sho-take-eureka>.

#### *Література до Розділу 4*

1. DIVA Handbook for Dissemination, Exploitation and Sustainability of Educational Projects. URL: [https://www.aidlearn.pt/fls/doc/proj/diva\\_handbook.pdf](https://www.aidlearn.pt/fls/doc/proj/diva_handbook.pdf).
2. Erasmus+ Communication Strategy and Dissemination Plan Sample. URL: [https://efese.eu/wp-content/uploads/2017/08/IO6.01\\_Communication\\_plan.pdf](https://efese.eu/wp-content/uploads/2017/08/IO6.01_Communication_plan.pdf).
3. Erasmus+ Dissemination Strategy Sample. URL: [https://www.rescuerefugees.eu/wp-content/uploads/2017/08/RESCUE\\_Dissemination-Plan.pdf](https://www.rescuerefugees.eu/wp-content/uploads/2017/08/RESCUE_Dissemination-Plan.pdf).
4. Erasmus+ KA2 CBHE DESTIN. URL: <http://www.destin-project.info>.
5. Erasmus+ Model Application Forms. URL: [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/applicants/forms\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/applicants/forms_en).
6. Erasmus+ Programme Guide. URL: [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/programme-guide\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/programme-guide_en).
7. Erasmus+ Quality Assurance and Risk Assessment Plan Sample. URL: [http://ispehe.org/wp-content/uploads/2015/01/IO3\\_Quality-assurance-and-risk-assesment-plan.pdf](http://ispehe.org/wp-content/uploads/2015/01/IO3_Quality-assurance-and-risk-assesment-plan.pdf).
8. Erasmus+ Quality Control Plan Sample. URL: [http://harmonyproject.eu/wp-content/uploads/2019/01/HARMONY\\_Quality-Control-Plan\\_2016.pdf](http://harmonyproject.eu/wp-content/uploads/2019/01/HARMONY_Quality-Control-Plan_2016.pdf).
9. Hamilton, G., Byatt, G. (2011) Risk Management and Project Management Go Hand in Hand. URL: [http://www.cio.com.au/article/print/385084/risk\\_management\\_project\\_management\\_go\\_hand\\_hand/](http://www.cio.com.au/article/print/385084/risk_management_project_management_go_hand_hand/).
10. How to Write Good Project Proposal in Erasmus+. URL: [https://static.uni-graz.at/fileadmin/bib/downloads/koop\\_projekte/projekte/bibwww\\_recommen ds\\_good\\_e\\_proposal.pdf](https://static.uni-graz.at/fileadmin/bib/downloads/koop_projekte/projekte/bibwww_recommen ds_good_e_proposal.pdf).
11. Jean Monnet Module EUROPROC. URL: <https://europroc.znu.edu.ua/index.html>.

12. Jean Monnet Module EUVOLIA. URL: <https://euvolia.znu.edu.ua/>.
13. Makrides G. Quality in Erasmus+ Project Management. URL: <http://www.eoc.org.cy/assets/files/Events/19.%20Quality%20in%20ERASMUS+%20Project%20Management-GM.pdf>.
14. Riitta Suurla, Markku Marttila (1998), Methods and Tools for Effective Dissemination. A Guide to the Dissemination of Results of International Educational Projects. URL: <http://www.leonardodavinci.fi/dissemination/disse-guide.html>.
15. Survival Kit for European Project Management. URL: [www.leonardo.org.uk/page.asp?section=0001000100230002&sectionTitle=Information+and+Guidance](http://www.leonardo.org.uk/page.asp?section=0001000100230002&sectionTitle=Information+and+Guidance).
16. Про суми витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у відрядження підприємствами, установами та організаціями, які повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів: постанова КМУ від 02.02.11.р. № 98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/98-2011-%D0%BF>.

## КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

1. CORDIS. URL: [cordis.europa.eu](http://cordis.europa.eu).
2. DELF Training. URL: <http://www.bonjourdefrance.co.uk/learn-french-online/delf-preparation.html>.
3. Deutscher Akademischer Austauschdienst. URL: <https://www.daad-ukraine.org/uk/>.
4. Deutsch-Test Online: Tests Deutsch als Fremdsprache (DaF). URL: <http://deutschtraining.org/deutsch-test/>.
5. Draft Council conclusions on the European Research Area Roadmap 2015-2020. *Council of the European Union*. URL: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8975-2015-INIT/en/pdf>.
6. EACEA. URL: [https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus_en).
7. EGI. URL: <https://www.egi.eu/>.
8. EIROforum. URL: <https://www.eiroforum.org/about-eiroforum/>.
9. English Language Level Test UefAP (Using English for Academic Purposes). URL: <http://www.uefap.com/test/>.
10. EU Coalition for electronic Education. URL: <http://www.eu-edu.org/ua/index.html>.
11. EURODOC. URL: <http://www.eurodoc.net>.
12. Europass: <http://europass.cedefop.europa.eu/documents/curriculum-vitae>.
13. European Association for Quality Assurance in Higher Education. URL: <https://enqa.eu/>.
14. European bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com/home>.
15. European Commission. URL: [https://eacea.ec.europa.eu/homepage\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/homepage_en).
16. European Council. Council of the European Union. URL: [www.consilium.europa.eu](http://www.consilium.europa.eu).
17. European Cultural Foundation. URL: <https://www.culturalfoundation.eu/>.
18. European Economic and Social Committee. URL: <https://www.eesc.europa.eu/en>.
19. European Higher Education Area and Bologna process. URL: <http://www.ehea.info/>.
20. European Platform for Adult Learning. URL: <https://epale.ec.europa.eu/en>.
21. European Research Area. URL: [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era_en).
22. European Union. URL: <http://europa.eu>.

23. European University Assosiation. URL: <https://eua.eu/>.
24. Eyridice. URL: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/index\\_en.php\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/index_en.php_en).
25. Fit for Health 2.0. URL: [www.fitforhealth.eu](http://www.fitforhealth.eu).
26. Fundacja Edukacja dla Demokracji. URL: <https://fed.org.pl/>.
27. Funding and tender opportunities. *European Comission*. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>.
28. GEANT Assosiation. URL: <https://www.geant.org/>.
29. Gerda Hehkel Stiftung. URL: <https://www.gerda-henkel-stiftung.de/>.
30. H2020 Online Manual. What you need to know about Horizon 2020 calls. *European Comission*. URL: [http://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/grants/applying-for-funding/find-a-call/what-you-need-to-know\\_en.htm](http://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/grants/applying-for-funding/find-a-call/what-you-need-to-know_en.htm).
31. Heirich Böll Stifting. URL: <https://www.boell.de/de>.
32. Horizon 2020. URL: <https://h2020.com.ua/en/>.
33. Ideal–ist. URL: [www.ideal-ist.eu](http://www.ideal-ist.eu).
34. Innovative Medicines Initiative. *IMI Platform*. URL: [cloud.imi.europa.eu](http://cloud.imi.europa.eu).
35. Konrad Adenauer Stiftung. URL: <https://www.kas.de/>.
36. Matre Programme. URL: <https://www.netherlandsandyou.nl/your-country-and-the-netherlands/ukraine/and-the-netherlands/matra-programme>.
37. Max Plank Foundation. URL: <https://www.mpg.de/foundation>.
38. Motivational letters. URL: <http://motivationalletter.com/>.
39. National Erasmus+ office – Ukraine (EU-funded project web-portal). URL: <http://www.Erasmusplus.org.ua/>.
40. Online English Level Test. *British Council*. URL: <http://learnenglish.britishcouncil.org/online-english-level-test>.
41. Partner search. *NMP. TeAm*. URL: [www.nmp-partnersearch.eu](http://www.nmp-partnersearch.eu).
42. Scholarships. *Study Portals*. URL: <https://www.scholarshipportal.com/>.
43. Standing Working Group of Human Resources and Mobility. *ERA portal. Austria*. URL: <https://era.gv.at/directory/25>.
44. Swedish International Development Cooperation Agency. URL: <https://www.sida.se/English/>.
45. The Bologna declaration of 19 June 1999. URL: <http://www.magna-charta.org/resources/files/text-of-the-bologna-declaration>
46. Ukrainian National Grid. URL: <http://ung.in.ua/ua/>.
47. Unistudy. URL: <https://unistudy.org.ua/>.
48. Visegrad Fund. URL: <https://www.visegradfund.org/>.
49. Vitae Researcher Development Framework 2011. *Vitae*. URL:

- <https://www.vitae.ac.uk/vitae-publications/rdf-related/researcher-development-framework-rdf-vitae.pdf/view>.
50. World Economic forum. URL: <https://www.weforum.org/>.
51. Громадський бюджет. *Запорізька міська рада*. URL: <https://zp.gov.ua/uk/page/gromadskij-byudzhjet>.
52. Держаний фонд регіонального розвитку. URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua/>.
53. Євро Освіта. URL: <http://euroosvita.osp-ua.info/html/ch2/epvo.html>
54. Євроінтеграційний портал. URL: <https://eu-ua.org/>.
55. Міжнародний фонд досліджень освітньої політики. URL: [http://www.edupolicy.org.ua/\\_dx/](http://www.edupolicy.org.ua/_dx/).
56. Мы –это город: социальный проект. URL: <https://wearecity.zp.ua/>.
57. Платформа громадянського суспільства Україна – ЄС. URL: <http://eu-ua-csp.org.ua/>.
58. Представництво Європейського Союзу в Україні. URL: [https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine\\_uk](https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk).
59. Ресурсний центр ГУРТ. URL: <https://gurt.org.ua/>.
60. Угода про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011).
61. Український банк реконструкції та розвитку. URL: <http://www.ubrr.com.ua/>.

## ДОДАТОК 1

### ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРОГРАМ СПІВРОБІТНИЦТВА У СФЕРІ ОСВІТИ І НАУКИ

Назва програми	URL
8 Framework Program HORIZON 2020	<a href="https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/">https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/</a>
CORDIC – Community Research & Development Information Service	<a href="http://cordis.europa.eu">http://cordis.europa.eu</a>
COSME — Programme for Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enter	<a href="https://ec.europa.eu/easme/en/cosme">https://ec.europa.eu/easme/en/cosme</a> <a href="https://eu-ua.org/cosme/">https://eu-ua.org/cosme/</a>
COST – European Cooperation in Science and Technology	<a href="http://www.cost.esf.org">http://www.cost.esf.org</a>
Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD)	<a href="https://www.daad-ukraine.org/uk/">https://www.daad-ukraine.org/uk/</a>
EIB – European Investment Bank	<a href="http://www.eib.org/projects/loan/list/?region=4&amp;country=UA">http://www.eib.org/projects/loan/list/?region=4&amp;country=UA</a>
ESF – European Science Foundation	<a href="http://www.esf.org">http://www.esf.org</a>
EUREKA – European Research Coordination Agency	<a href="http://www.eurekanetwork.org/">http://www.eurekanetwork.org/</a>
EUROSTARS – Co-funded by EUREKA member countries and the EU HORIZON-2020	<a href="http://www.eurostars-eureka.eu">www.eurostars-eureka.eu</a>
National Erasmus+ office – Ukraine	<a href="http://www.Erasmusplus.org.ua/">http://www.Erasmusplus.org.ua/</a>
Creative Europe	<a href="https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/">https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/</a>
Europe for Citizens	<a href="https://eacea.ec.europa.eu/europe-for-citizens_en">https://eacea.ec.europa.eu/europe-for-citizens_en</a>
EU Aid Volunteers	<a href="https://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/eu-aid-volunteers_en">https://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/eu-aid-volunteers_en</a>

**ДОДАТОК 2**

**КОНЦЕПЦІЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішенням Вченої Ради  
Запорізького національного  
університету

Протокол № 5 від 29.11.2016 р.

Ректор



М. О. Фрола

2016 р.

**КОНЦЕПЦІЯ  
ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

ЗАПОРІЖЖЯ 2016



### ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Концепція визначає засади проектної діяльності Запорізького національного університету з метою вирішення новітнього соціального замовлення суспільства. Концепція репрезентує організацію, цілі та завдання проектної діяльності, а також шляхи їх реалізації.

У XXI столітті якісно змінюється соціальна роль освіти: вона стає формою людського капіталу, джерелом сталого розвитку країни та задоволення потреб населення. Адже освітні успіхи нації, здатність до швидкого та ефективного реагування на зміни у світі нині визначають її потенціал розвитку. Саме тому важливу роль відіграє орієнтація на проекти, запровадження університетами ефективної стратегії, спрямованої на активізацію проектної діяльності для практичної реалізації результатів інтелектуальної творчої праці людини.

Реалізація концепції дозволяє усунути протиріччя між декларованим соціальним замовленням на компетентного фахівця і рівнем підготовки студентів.

#### Мета і завдання проектної діяльності ЗНУ

Головна мета проектної діяльності полягає у створенні сучасного динамічного дослідницько-інноваційного середовища для успішної реалізації творчого потенціалу ЗНУ; практичного впровадження результатів творчих ідей студентів, аспірантів, докторантів, наукових, педагогічних і науково-педагогічних працівників шляхом розробки проектів; забезпечення їх фінансування за рахунок зовнішніх джерел і грантової діяльності; участі у національних та міжнародних конкурсах, проектах і програмах.

Основними завданнями проектної діяльності є:

- пошук проектних пропозицій, грантів, фондів із фінансування проектів для студентів, аспірантів, докторантів, наукових, педагогічних і науково-педагогічних працівників та співробітників структурних підрозділів;
- організація інформаційно-комунікаційного середовища на базі ЗНУ щодо проектної діяльності з метою інформування студентів, аспірантів, докторантів, наукових, педагогічних і науково-педагогічних працівників про проектні пропозиції, гранти, фонди тощо.
- використання проектної діяльності в освітньому процесі;
- отримання додаткових позабюджетних коштів для виконання проектів, співпраця з підприємствами у сфері організації конкурсів проектів;
- організація конкурсів проектів серед студентів та залучення студентів, аспірантів, докторантів, наукових, педагогічних, науково-педагогічних працівників до участі у міжнародних, всеукраїнських та регіональних конкурсах проектів і грантів;
- взаємодія ЗНУ з організаціями, підприємствами, установами, регіональними органами державної влади і місцевого самоврядування; регіональними, вітчизняними і міжнародними фондами і програмами.
- підтримка роботи відкритої регіональної платформи науково-виробничого співробітництва «InCube».

### Шляхи реалізації завдань проектної діяльності

Проектна діяльність у ЗНУ реалізується за трьома напрямками: фандрайзинговим, інформаційно-аналітичним та навчально-організаційним.

#### *Фандрайзингова діяльність спрямована на:*

- пошук зовнішніх джерел фінансування для реалізації проектів ЗНУ;
- сприяння практичному застосуванню та комерціалізації товарів і послуг, створених у процесі реалізації проектів;
- сприяння налагодженню прямих контактів між виконавцями проектів та представниками виробничої і соціальної сфер;
- співпраця з міжнародними, національними, регіональними фондами і програмами, органами державної влади та місцевого самоврядування;
- надання методичних рекомендацій та організаційного супроводу у процесі розробки і реалізації проектів.

Структуру проектної діяльності ЗНУ можна ідентифікувати як багатоелементну, динамічну активну систему з обміну інформацією, розподіленим контролем і міжрівневою взаємодією.

#### Структура проектної діяльності спрямована на:

- створення організаційних умов для більш швидкого досягнення поставленої мети;
- швидке стратегічне реагування;
- ефективну координацію робіт по досягненню загальної мети;
- оптимізацію використання ресурсів.

*Інформаційно-аналітична діяльність* спрямована на інформаційну підтримку проектної діяльності ЗНУ, встановлення інформаційного зв'язку з органами державної влади та місцевого самоврядування, підприємствами, організаціями, установами, громадськими об'єднаннями, бізнес-структурами тощо. Цей напрямок роботи передбачає:

- моніторинг проектів та грантів, постійне поповнення банку інноваційних ідей; бази даних розроблених і реалізованих проектів; переліку вітчизняних та міжнародних фондів, організацій, що надають відповідну фінансову підтримку тощо;
- формування портфелю проектів, який дозволить досягти максимальної цінності та проводитиметься у два етапи: попередній відбір проектів та формування оптимального портфелю проектів для подальшої реалізації;
- створення та оновлення сайту відділу проектної діяльності;
- узагальнення і поширення інформації про вітчизняні та міжнародні проекти і програми, а також конкурси і гранти для студентів, молодих вчених, наукових, педагогічних і науково-педагогічних працівників в Україні та за кордоном;
- популяризація результатів і досягнень університету у сфері проектної діяльності в друкованих та електронних ЗМІ і соціальних мережах;
- організація і проведення конкурсів-захистів проектів.



*Навчально-організаційна діяльність* спрямована на впровадження нових технологій, форм і методів навчання у Запорізькому національному університеті, які повинні забезпечувати: практичну спрямованість навчання – перевагу практичних методів над теоретичними та максимальну професійну орієнтацію навчання.

Основні шляхи реалізації цього напрямку діяльності такі:

- організаційно-методична допомога виконавцям проектів на початковій стадії їх діяльності (формулювання ідеї, розробка опису проекту, формування проектних груп, призначення наукових керівників і консультантів студентських проектних груп);
- залучення науково-педагогічних працівників до роботи в проектних групах, а також у якості наукових керівників (консультантів) проектів;
- введення проектної діяльності в освітні програми як одну з форм підсумкового контролю (написання студентами випускних кваліфікаційних робіт у вигляді проектів);
- проведення навчальних тренінгів та семінарів, курсів підвищення кваліфікації, введення у навчальні плани всіх спеціальностей дисципліни з проектної діяльності;
- підвищення кваліфікації на базі Центру післядипломної освіти для студентів, аспірантів, докторантів, наукових, педагогічних і науково-педагогічних працівників з метою отримання ними навичок із написання та реалізації проектів;
- створення проектних груп на факультетах та кафедрах із розробки та реалізації проектів;
- організація і проведення науково-методичних і практичних семінарів щодо написання проектів;
- активна взаємодія з відповідними структурними підрозділами університету в залежності від видів проектів, що розробляються: відділом міжнародних зв'язків, науково-дослідною частиною, виховним відділом, центром культури, факультетами та ін.

Ключовим елементом структури є **відділ проектної діяльності**. Це структурний підрозділ ЗНУ, який забезпечує концентрацію зусиль факультетів та основних структурних підрозділів ЗНУ на єдиній платформі задля подальшого розвитку освітньої, наукової, інноваційної та міжнародної діяльності, залучення студентів, аспірантів, докторантів ЗНУ і молодих учених, а також наукових, педагогічних і науково-педагогічних працівників та співробітників структурних підрозділів ЗНУ до розробки та практичної реалізації інноваційних ідей та проектів.

Основною організаційною підструктурою, яка реалізує конкретний проект, є **проектна (робоча) група**, яка складається зі співробітників університету. Група може складатись як із співробітників однієї кафедри або факультету, так і бути міжкафедральною або міжфакультетською в залежності від характеру проекту та для вирішення комплексних завдань. Контроль діяльності такої групи здійснюється на основі оцінки результату

роботи, а не процесу (група має свободу вибору методів вирішення поставлених завдань). Роботу групи організовує **проектний менеджер факультету**, який є відповідальною особою за проектну діяльність факультету і сполучною ланкою між відділом проектної діяльності та проектними групами. Проектний менеджер обирається більшістю голосів на засіданні Вченої ради факультету. Ця система дублюється і на рівні студентства, відтак активізацією проектної діяльності серед студентів будуть опікуватись **студентські проектні менеджери**.

ПОГОДЖЕНО

Начальник юридичного відділу



О.О. Кулініч

Положення підготував

В.о. начальника відділу проектної діяльності



Н.М. Коваленко

ДОДАТОК 3

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ВІДКРИТОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ  
ПЛАТФОРМИ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ПАРТНЕРСТВА «ІНКУБ»  
(ІНФОРМАЦІЯ. ІНВЕСТИЦІЇ. ІННОВАЦІЇ)





## АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Розвиток інноваційної діяльності є одним із найважливіших системних факторів підвищення рівня конкурентоспроможності держави. У сучасній економіці саме інновації виступають основою стрімкого та стабільного соціально-економічного розвитку, забезпечують високий технологічний рівень як країн, так і окремих регіонів, галузей та підприємств за рахунок зародження, впровадження та поширення нововведень, які володіють і науковою, і ринковою новизною.

Однак на сьогодні однією з актуальних проблем є недостатня розвиненість інноваційної інфраструктури через відсутність чіткої координації дій і консолідації зусиль основних суб'єктів інноваційного процесу: влади, науки та бізнесу.

Наразі вкрай необхідним є забезпечення умов для сталого співробітництва між розробниками інноваційних технологій і продуктів, виробництвом, бізнесом, регіональними органами державної влади та місцевого самоврядування в напрямку ефективного використання наявного науково-технічного та інноваційно-виробничого потенціалу Запорізької області задля його подальшого соціально-економічного розвитку й активізації інноваційно-інвестиційних процесів у регіоні.

## НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ

1. Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 «Стратегія сталого розвитку “Україна – 2020”».
2. Закон України «Про інноваційну діяльність».
3. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні».
4. Закон України «Про інвестиційну діяльність».
5. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність».
6. Закон України «Про вищу освіту».
7. Закон України «Про засади державної регіональної політики».
8. Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 06.08. 2014 р. № 385.
9. Постанова КМУ «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» від 23.11.2011 р. № 1341
10. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2020 року, затверджена рішенням Запорізької обласної ради від 25.02.16 р. №1.

## МЕТА ПРОГРАМИ

Координація спільних зусиль партнерів у напрямку розвитку Відкритої регіональної платформи науково-виробничого партнерства «ІнКуб» – інноваційного середовища, розробленого на засадах інформаційно-комунікаційних технологій, яке забезпечить можливість усім зацікавленим сторонам розмістити свої запити і пропозиції з науково-технічного або організаційно-фінансового вирішення нагальних для регіону проблем, а також створить додаткові умови для працевлаштування фахівців.

## ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ПРОГРАМИ

1. Розробка інноваційного середовища на засадах інформаційно-комунікаційних технологій – Відкритої регіональної платформи науково-виробничого партнерства «ІнКуб» (далі Платформа).
2. Залучення до розміщення на Платформі:
  - *запитів регіональних органів державної влади і місцевого самоврядування* – щодо необхідності вирішення соціально-економічних проблем міста й області;
  - *технологічних запитів інноваційних підприємств* – щодо їх потреб в нових технологіях, матеріалах, інших інноваційних продуктах або висококваліфікованих кадрах;
  - *технологічних пропозицій вищих навчальних закладів і наукових установ* – щодо їхніх новітніх конкурентоспроможних розробок та ідей;
  - *запитів інвесторів* – щодо фінансування перспективних проектів;
  - *запитів студентів і випускників вищих навчальних закладів, населення регіону* – щодо працевлаштування, пошуку можливостей для проходження практики, стажування, а також презентації власних інноваційних ідей тощо.
3. Використання Платформи в освітньо-науковій діяльності вищих навчальних закладів та наукових установ; управлінській діяльності регіональних органів державної влади та місцевого самоврядування; практичній діяльності підприємств, організацій та установ; діяльності обласного центру зайнятості.
4. Забезпечення ефективного функціонування розробленої Платформи.



## **ОСНОВНІ ШЛЯХИ ТА ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ**

- погодження та затвердження програми партнерами;
- призначення відповідальних за її виконання на рівні установ-партнерів;
- створення на базі Запорізького національного університету Платформи та структурного підрозділу, що забезпечуватиме її адміністрування;
- розробка нормативно-правового та науково-методичного забезпечення функціонування Платформи;
- розробка необхідних технічних умов до електронного контенту, що розміщуватиметься на Платформі;
- популяризація Платформи в регіоні та поза його межами;
- використання Платформи для вирішення поточних регіональних проблем;
- здійснення індивідуальних консультацій та надання допомоги зацікавленим сторонам (студентам, науковцям, підприємцям, інвесторам, державним службовцям тощо) щодо особливостей роботи з Платформою;
- сприяння впровадженню в практику місцевого підприємництва управлінських, організаційних та технічних інновацій вищих навчальних закладів і наукових установ регіону, розміщених на сайті Платформи, залучення інвесторів для їх фінансування;
- включення програми до Плану заходів з реалізації Стратегії регіонального розвитку Запорізької області та Стратегії розвитку міста Запоріжжя на період до 2020 року.

## **ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ**

- створення відкритого регіонального інноваційного середовища;
- розбудова ефективних механізмів й інструментів координації та взаємовигідного співробітництва між владою, наукою та бізнесом;
- активізація інвестиційних процесів у регіоні;
- формування регіонального банку інноваційних проектів;
- підвищення ефективності наукового потенціалу регіону та його концентрація на пріоритетних напрямках науково-інноваційного розвитку, спрямованих на вирішення регіональних проблем;
- формування проектної культури в регіоні;
- підвищення якості дослідницько-інноваційної та практичної підготовки майбутніх фахівців у вищих навчальних закладах;
- забезпечення додаткових можливостей для працевлаштування випускників вищих навчальних закладів;
- активізація соціального партнерства в регіоні;
- покращення соціально-економічних показників Запорізької області.

## **ПАРТНЕРИ**

- Запорізька обласна рада;
- Запорізька обласна державна адміністрація;
- Запорізька міська рада;
- Запорізький обласний Союз підприємців, промисловців (роботодавців) «Потенціал»;
- Запорізький обласний центр зайнятості;
- Запорізький національний університет;
- вищі навчальні заклади та наукові установи запорізького регіону;
- підприємства, організації, установи, приватні підприємці Запорізької області;
- регіональні, вітчизняні та міжнародні фонди.

## **ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

- гранти вітчизняних і міжнародних фондів;
- спонсорські кошти;
- добровільні внески та пожертви;
- інші надходження, не заборонені законодавством.

Розробники Програми:

проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи ЗНУ Гура О. І.

начальник науково-дослідної частини Меньяло В. І.



**ДОДАТОК 4**

**ПОЛОЖЕННЯ ПРО МІСЬКИЙ КОНКУРС  
«ДУБОВКА. ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ»**

«Затверджено»

Голова районної адміністрації  
Запорізької міської ради  
по Олександрівському району  
  
В.О. Мостовий  
« » 2016 р.

«Затверджено»

Ректор  
Запорізького національного  
університету  
  
М.О. Фролов  
2016 р.  


**ПОЛОЖЕННЯ  
ПРО МІСЬКИЙ КОНКУРС  
«Запоріжжя: перезавантаження».  
Проект 1 «Дубовка: перезавантаження»**

Запоріжжя  
2016

### **1. Загальні положення**

1.1. Положення про міський конкурс «Запоріжжя: перезавантаження». Проект 1 «Дубовка: перезавантаження» передбачає розробку оригінальної проектної ідеї, яку можна впровадити та території парку «Дубовий гай» у період його реконструкції.

1.2. Організаторами конкурсу виступають:

- Районна адміністрація Запорізької міської ради по Олександрівському району;
  - Запорізький національний університет.
- За участю Запорізької міської молодіжної ради.

1.3. Проектна ідея – це графічне зображення ідеї та її опис. Ідея повинна бути оригінальною, креативною і підкреслювати унікальність парку «Дубовий гай».

### **2. Терміни проведення конкурсу**

2.1. Конкурс проводиться з 20.10.2016 року по 11.11.2016 року.

2.2. Конкурс проводиться у III етапи:

- I-й етап – прийом заявок і конкурсних робіт. Заявки на участь у конкурсі з поданими роботами приймаються до 11.11.2016 року включно.

- II-й етап – засідання оргкомітету, відбір переможців на основі критеріїв оцінки та голосування членів оргкомітету проводиться до 16.11.2016 року. Оргкомітет визначає кількість переможців. Перемагає конкурсна робота, яка набрала найбільшу кількість голосів.

- III-й етап – оголошення переможців конкурсу та їх нагородження під час проведення гала-концерту «До дня студента» Запорізького національного університету 17 листопада 2016 року.

### **3. Мета та завдання конкурсу:**

3.1. Конкурс проводиться з метою вивчення бачення молоддю міста сучасного парку відпочинку та створення бази проектних ідей, які знайдуть своє втілення на території Олександрівського та інших районів міста Запоріжжя, спрямованих як на формування зовнішнього вигляду міста, так і на його позитивний імідж загалом.

3.2. Завданнями Конкурсу є:

- залучення максимальної кількості учнівської та студентської молоді м. Запоріжжя та Запорізької області до розробки проектних ідей зі створення сучасного стилю територій відпочинку;

- підвищення привабливості м. Запоріжжя в українському туристичному просторі.



#### **4. Умови проведення конкурсу:**

4.1. Для організації та проведення Конкурсу, а також оголошення його результатів, розпорядженням голови районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району створюється та затверджується персональний і кількісний склад організаційного комітету з підготовки та проведення Конкурсу (далі – Організаційний комітет).

4.2. Основною формою роботи Організаційного комітету є засідання.

4.3. Засідання Організаційного комітету є легітимним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини від його складу.

4.4. Рішення Організаційного комітету приймається більшістю голосів присутніх членів Оргкомітету шляхом відкритого голосування. У разі рівномірного розподілу голосів, голова засідання має право вирішального голосу.

4.5. Члени Організаційного комітету:

- беруть участь в обговоренні, розгляді та зіставленні конкурсних робіт і забезпечують прийняття рішення про визначення переможця Конкурсу;
- мають право на ознайомлення з усіма матеріалами, поданими на Конкурс, а також на відображення своєї думки в протоколі засідання журі;
- зобов'язані дотримуватися норм законодавства, об'єктивно та неупереджено розглядати конкурсні роботи;
- мають право відхилити конкурсну роботу, якщо вона не відповідає вимогам і суперечить основним засадам і принципам чинного законодавства України.

4.6. У Конкурсі можуть брати участь учні шкіл, студенти професійно-технічних училищ, коледжів, технікумів, академій, інститутів та університетів м. Запоріжжя.

4.7. Участь у конкурсі безкоштовна.

4.8. До участі в Конкурсі допускаються конкурсні роботи, які включають такі елементи:

- назву проектної ідеї;
- опис і мету втілення проектної ідеї;
- графічне зображення ідеї проекту (бажано).

4.9. До конкурсних робіт обов'язково додається заявка з відомостями про автора, що включають: прізвище, ім'я, по батькові, місце навчання, місце проживання, контактні телефони та електронна адреса.

4.10. Конкурсні роботи надсилаються на розгляд в електронному вигляді на адресу: [www.znu.edu.ua/](http://www.znu.edu.ua/) (рубрика «Анонси»).

4.11. Кожен учасник може подати необмежену кількість робіт.

4.12. Конкурсні роботи, які надійдуть несвоєчасно чи не відповідатимуть умовам Конкурсу, або оформлені з порушенням встановлених правил, до участі в Конкурсі не допускаються.

4.13. Роботи, подані на Конкурс, не повертаються і не рецензуються.

4.14. Конкурсні роботи повинні супроводжуватися заявою у гул-формі, заповненою автором роботи, про те, що він (вона) передає права інтелектуальної власності на конкурсну роботу організаторам

Конкурсу(районна адміністрація Запорізької міської ради по Олександрівському району та Запорізький національний університет) і дає дозвіл на її вільне використання для впровадження на території м. Запоріжжя.

4.15. Факт участі в Конкурсі означає ознайомлення та повну згоду учасників з Положенням про конкурс.

4.16. Беручи участь у Конкурсі, учасник/переможець підтверджують свою згоду на те, що інформація про факт перемоги, а також ім'я або нікнейм чи псевдонім переможця Конкурсу можуть бути опубліковані на офіційних сайтах міської ради, ЗНУ й у соціальних мережах, без сплати будь-якої винагороди.

4.17. Беручи участь у Конкурсі, учасник стверджує, що вся надана ним інформація, у тому числі та, що містить персональні дані, надана ним на законних підставах.

4.18. Учасники конкурсу самостійно несуть відповідальність за достовірність наданої ними інформації та персональних даних (у тому числі контактної інформації).

### **5. Вимоги до конкурсних робіт:**

5.1. Конкурс проводиться за номінаціями:

1. «Спорт».
2. «Історія».
3. «Культура».
4. «Екологія».
5. «Ландшафтний дизайн».
6. Інші (автор проектної ідеї може запропонувати власну номінацію).

5.2. Запропоновані конкурсні роботи мають бути оригінальними за ідеєю та змістом художнього оформлення, які відобразатимуть мету і завдання Конкурсу.

5.3. Ідеї повинні бути сучасними, лаконічними, мати відношення до історії, архітектури «Дубового гаю» або передавати основну інформацію про м. Запоріжжя.

5.4. Графічним зображенням вважається ілюстрація об'єкта в ідеї, що асоціюється з брендом, історією, культурою та традиціями Запорізького краю. Об'єкт ідеї має бути спрямованим на підвищення позитивного іміджу міста Запоріжжя.

5.5. Назва та опис проекту мають надаватися двома мовами (українською й англійською) та відповідати нормам моралі та етики.

5.6. На конкурс не допускаються роботи, права інтелектуальної власності на які (елементи яких) належать іншим особам.

### **6. Технічні вимоги та параметри:**

- 6.1. Графічні зображення проектів приймаються в електронному вигляді:
- у растровому форматі файлів (jpeg, tif, png+альфа, psd.) з роздільною здатністю не менше 600 dpi;
  - у векторному форматі файлів (cdr, eps, ai).
- 6.2. Назва та опис проекту приймаються в електронному вигляді:
- у форматах \*.doc, \*.docx.
- 6.3. Назва конкурсної роботи (імена файлів) повинна містити прізвище автора англійською мовою.
- 6.4. Обсяг роботи складає 2-3 сторінки.

### **7. Визначення переможців Конкурсу**

7.1. Оцінку конкурсних робіт надає Оргкомітет конкурсу. До складу Оргкомітету входять представники районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району, Запорізького національного університету та органів студентського самоврядування вищих навчальних закладів міста Запоріжжя.

7.2. Результати роботи Організаційного комітету оформлюються протоколом засідання.

7.3. Протокол засідання містить інформацію:

- дату, час та місце проведення;
- прізвища, імена та по батькові членів Оргкомітету;
- прізвища, імена та по батькові конкурсантів;
- результати голосування.

7.4. Оргкомітет визначає роботи-переможниці у кожній номінації на основі критеріїв оцінювання та голосування членів Оргкомітету.

7.5. Переможець Конкурсу затверджується рішенням Оргкомітету.

7.6. Організаційний комітет та організатор Конкурсу залишають за собою право використовувати надані конкурсні роботи без винагороди автору.

### **8. Нагородження переможця Конкурсу**

8.1. Переможці Конкурсу будуть відзначені:

- грамотами голови районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району;

- грамотами голови Запорізької міської молодіжної ради;
- грамотами ректора Запорізького національного університету;
- цінними подарунками від спонсорів.

8.2. ППП автора ідеї буде зафіксоване на об'єкті реалізованого проекту.

8.3. Після оголошення переможця Конкурсу робота й інформація про її автора оприлюднюється на офіційних сайтах міської ради та Запорізького національного університету, а також у соцмережах.



8.4. Після оголошення переможця Конкурсу робота стає власністю районної адміністрації Запорізької міської ради по Олександрівському району та Запорізького національного університету.

ПОГОДЖЕНО

В.о. начальника  
відділу проектної діяльності



Н. М. Коваленко

Проректор з науково-педагогічної  
та навчальної роботи



О. І. Гура

В.о. начальника юридичного відділу



К. Б. Борисов

В.о. головного бухгалтера



Н. О. Моцак

Голова студентської ради



А.О. Назаренко

Положення підготувала  
помічник ректора  
з виховної роботи

 Н. В. Воронова

## ДОДАТОК 5

### ПОЛОЖЕННЯ ПРО КОНКУРС МОЛОДІЖНИХ ПРОЕКТІВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ВЕКТОР СТУДЕНТСЬКИХ ІНІЦІАТИВ»



### ПОЛОЖЕННЯ ПРО КОНКУРС МОЛОДІЖНИХ ПРОЕКТІВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ВЕКТОР СТУДЕНТСЬКИХ ІНІЦІАТИВ» ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

#### І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Положення про конкурс молодіжних проектів «Запорізький век студентських ініціатив» (далі – Положення) розроблене на підставі ли Голови правління громадської організації «Запорізький вектор», Президе благодійної організації «ЗОБФ «Фонд добрих справ»» В.Г. Прушківськ № 11/ф від 26.01.2017 р. щодо умов проведення конкурсу.

1.2. Організаторами конкурсу молодіжних проектів «Запорізький век студентських ініціатив» (далі – Конкурс) виступають:

1.2.1. Запорізький національний університет.

1.2.2. ГО «Запорізький вектор», БО «ЗОБФ «Фонд добрих справ»».

1.3. Участь у Конкурсі можуть брати студенти одноосібно, а також твс групи студентів, аспірантів і науково-педагогічних, педагогічних працівни Запорізького національного університету.

1.4. До участі у Конкурсі допускаються студенти та аспіранти, які вча подадуть свою конкурсну роботу (далі – проект) за встановленою форм відповідно до вимог щодо оформлення проектів і графіку проведе Конкурсу, передбачених цим Положенням.

1.5. **Організаційний комітет Конкурсу** створюється з метою організ і проведення Конкурсу під головуванням проректора ЗНУ з наук педагогічної та навчальної роботи. До складу оргкомітету Конкурсу вход представники структурних підрозділів, студентської ради, науков товариства студентів, аспірантів, молодих учених Запорізького національн університету; ГО «Запорізький вектор»; БО «ЗОБФ «Фонд добрих справ»».

1.6. **Експертна комісія Конкурсу** формується наказом ректора з фахіе за напрямками поданих проектів. До її складу входять наукові експерти з різі галузей наук та представники організаторів Конкурсу.

## II. МЕТА І ЗАВДАННЯ КОНКУРСУ

### 2.1. Мета конкурсу молодіжних проектів (далі – Конкурс):

- розкриття інноваційного потенціалу студентської молоді та його спрямування на соціально-економічний розвиток запорізького краю;
- сприяння формуванню проектної культури та інноваційної активності у місті Запоріжжя та Запорізькій області;
- розробка нових механізмів реалізації і впровадження студентських ідей та проектів;
- привертання державної і громадської уваги до проблем збереження та розвитку інтелектуального потенціалу регіону.

### 2.2. Основні завдання Конкурсу:

- формування активної життєвої позиції студентів, їх здатності і готовності до постійного вдосконалення, прагнення до нового; здатності до критичного мислення; готовності до ризику, вміння працювати самостійно, готовності до роботи в команді та конкурентному середовищі, розвиток креативності та підприємництва; бажання працювати на розвиток рідного краю;
- сприяння впровадженню результатів наукових та творчих досягнень студентів в освітню, соціальну, культурну та виробничу сфери запорізького регіону; інтеграції молодіжних проектів в університетські, регіональні, всеукраїнські та міжнародні освітні, наукові та інноваційні проекти і програми;
- налагодження контактів студентської молоді з представниками організацій, підприємств, установ, регіональних органів державної влади та місцевого самоврядування з метою реалізації власного інноваційного потенціалу, розширення можливостей майбутнього працевлаштування, участі в розбудові рідного міста й області;
- формування бази даних студентських проектів та розміщення їх на сайті Відкритої регіональної платформи науково-виробничого партнерства «InCube».

## III. НАПРЯМКИ ПРОВЕДЕННЯ КОНКУРСУ

До участі у Конкурсі приймаються проекти, спрямовані на сталий розвиток міста Запоріжжя і Запорізької області за такими напрямками:

3.1. Туристична привабливість м. Запоріжжя та Запорізької області (запропонувати нові ідеї і проекти та механізми їх реалізації на практиці).

3.2. Культурно-розважальна інфраструктура м. Запоріжжя та Запорізької області (урізноманітнити та запропонувати до впровадження кращі ноу-хау зі світового досвіду міст).

3.3. Покращення екологічної ситуації та підвищення стандартів якості

життя мешканців м. Запоріжжя (запропонувати механізми вирішення конкретних екологічних проблем та довгострокові соціальні програми).

3.4. Соціалізація дорослих і дітей з обмеженими фізичними можливостями (запропонувати для конкретних категорій населення соціальні програми щодо їх адаптації у суспільстві).

3.5. Пропозиції (проекти, ідеї) щодо встановлення пам'ятників у м. Запоріжжя (на заміну тих, що були демонтовані у результаті декомунізації).

3.6. Розробка ідеї та зразка (ескізу, 3D-моделі, міні-копії у матеріалі) пам'ятника (скульптурної композиції) Волонтерам.

#### IV. ВИМОГИ ТА ТЕРМІНИ ПРОВЕДЕННЯ КОНКУРСУ

4.1. Проекти, що подаються на Конкурс, оформлюються за встановленою формою (Додаток 1).

4.2. Текст роботи друкується українською мовою у форматі А4 з полями 2 см з усіх боків у текстовому редакторі Word шрифтом 12 Times New Roman, міжрядковим інтервалом 1,15 з одного боку аркуша.

4.3. Проекти на участь у Конкурсі подаються до відділу проектної діяльності ЗНУ у паперовому та електронному вигляді разом із презентацією (322 каб., 4 навч. корп., [vpd@znu.edu.ua](mailto:vpd@znu.edu.ua)).

4.4. Конкурс проводиться за таким графіком:

Період	Етапи
<b>Перший етап – прийом заявок</b>	
01.02.2017	Оголошення про початок проведення Конкурсу.
01.02.2017 – 31.03.2017	Консультації щодо умов участі у Конкурсі та підготовки проектів.
01.02.2017 – 31.03.2017	Прийом проектів на участь у Конкурсі та їх презентацій.
<b>Другий етап – заочна оцінка проектів</b>	
01.04.2017-03.04.2017	Технічна експертиза проектів.
03.04.2017-04.04.2017	Заочна оцінка проектів експертною комісією і визначення напівфіналістів Конкурсу. Доведення результатів заочної оцінки проектів до учасників Конкурсу.
04.04.2017-07.04.2017	Підготовка напівфіналістів до публічного захисту проектів.



Третій етап – захист проектів і визначення переможців	
07.04.2017	Презентація найкращих проектів (публічний захист проектів напівфіналістів).
07.04.2017	Визначення переможців Конкурсу.
07.04.2017	Нагородження переможців.
07.04.2017- 14.04.2017	Оприлюднення інформації про результати Конкурсу.

## V. ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

5.1. Оцінка проектів здійснюється експертною комісією.

5.2. Результати роботи експертної комісії будуть оприлюднені на сайті ЗНУ.

5.3. Проекти, що не відповідають умовам Конкурсу, експертною комісією не розглядаються.

5.4. Оцінка проектів проводиться за такими критеріями:

- **актуальність і реалістичність проекту** – наявність чітко сформульованої проблеми, що має соціально-економічне значення для м. Запоріжжя і Запорізької області; відповідність механізмів реалізації проекту очікуваним результатам; перспективи його розвитку;

- **креативність** – оригінальність, інноваційність проекту: наявність нових ідей, нових підходів, технологічних або соціальних інновацій у запропонованому проекті;

- **практична цінність та ефективність** – досягнення вимірюваних результатів, соціального, політичного, економічного ефекту відповідно до запитуваних ресурсів на реалізацію проекту;

- **професіоналізм** – наявність в автора(ів) проекту необхідних теоретичних знань, практичних навичок, інших досягнень у відповідній сфері діяльності, досвіду роботи щодо реалізації аналогічних проектів;

- **захопленість ідеєю** – якість представлення проекту під час його захисту.

5.5. Переможці конкурсу нагороджуються пам'ятними дипломами, цінними подарунками та (або) грошовими винагородами у розмірі:

- перше місце – 10 тис. грн.;
- друге місце – 7 тис. грн.;
- третє місце – 5 тис. грн.

5.6. Найкращі проекти подаються на розгляд регіональних органів

державної влади, місцевого самоврядування, керівників організацій, підприємств та установ, а також рекомендовані до участі у різноманітних інноваційних програмах та розміщені на сайті Відкритої регіональної платформи науково-виробничого партнерства «InCube» з метою пошуку фінансування на їх реалізацію.

## VI. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

6.1. Проекти не рецензуються і не повертаються. Апеляції за результатами Конкурсу не приймаються.

6.2. Факт участі у Конкурсі означає ознайомлення та повну згоду учасників із цим Положенням.

6.3. Беручи участь у Конкурсі, учасник/переможець підтверджує свою згоду на те, що інформація про факт перемоги, а також ім'я або нікнейм чи псевдонім учасника/переможця Конкурсу можуть бути опубліковані на офіційних сайтах ЗНУ, громадської організації «Запорізький вектор», благодійної організації «ЗОБФ «Фонд добрих справ»».

6.4. Беручи участь у Конкурсі, учасник стверджує, що вся інформація, у тому числі та, що містить персональні дані, надана ним на законних підставах.

6.5. Учасники Конкурсу самостійно несуть відповідальність за достовірність наданої ними інформації та персональних даних (у тому числі контактної інформації).

6.1. Контроль за виконанням Положення покласти на проректора з науково-педагогічної та навчальної роботи Гуру О.І.

ПОГОДЖЕНО

Начальник юридичного відділу



О.О. Кулініч

Проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи




О.І. Гура

Положення підготував:

В.о. начальника відділу

проектної діяльності

 Н.М. Коваленко

Додаток 1  
До Положення про Конкурс  
молодіжних проектів

**ФОРМА ПРОЕКТУ  
ДЛЯ УЧАСТІ В КОНКУРСІ**

<i>Конкурс молодіжних проектів</i>			
<b>НАЗВА ПРОЕКТУ</b>			
<b>Напрямок проекту</b> <i>(згідно розділу 5 Положення)</i>			
<b>Стислий опис проекту</b>	Окреслити проблему, на вирішення якої спрямований проект. Описати, хто буде виконувати проект, чому і кому потрібен цей проект, які мета і завдання, що вийде і результати, як проект буде виконуватися, скільки часу він триватиме, яка фінансова підтримка необхідна; перспективи розвитку проекту <i>(до 1,5 сторінок)</i>		
<b>Керівник проекту</b> <i>(за наявності)</i>	Зазначити П.І.Б., посаду, науковий ступінь, вчене звання керівника проекту		
<b>Контактна інформація щодо авторів проекту</b>	1. Зазначити П.І.Б. авторів проекту, факультет, курс, групу, моб. Тел., e-mail		
	2.		
	3.		
<b>Вартість проекту (грн.)</b>	Зазначити загальну вартість проекту		
<b>Актуальність проекту</b>	Описати проблему, на вирішення якої спрямований проект; довести її актуальність та значущість для соціально-економічного розвитку регіону або ЗНУ <i>(до 1 сторінки)</i>		
<b>Мета і завдання проекту</b>	<b>Мета</b>		<b>Завдання</b>
		1.	
		2.	
		3.	



Цільова група проекту	Зазначити отримувачів вигоди, на вирішення проблем яких спрямований проект		
Основні заходи (методи) проекту й очікувані результати		Заходи (методи)	Очікувані результати
	1.		
	2.		
3.			
Термін реалізації проекту (від 3-х місяців до одного року)	Зазначити, скільки часу потрібно на реалізацію проекту		
Бюджет проекту		Стаття витрат	Сума, що запитується
			Сума власного внеску або внеску інших організацій (за наявності)
	1.		
2.			
3.			
Коментар до бюджету (за необхідності)	Розшифрувати статті витрат, зазначивши, на що саме потрібні кошти		
Кваліфікація авторів проекту	Зазначити наявність необхідних теоретичних знань, практичних навичок, досвіду роботи, інших досягнень авторів у відповідній галузі діяльності або досвіду з підготовки та реалізації аналогічних проектів		
Інше (необов'язково)	Надати інформацію, що додатково позитивно характеризує проект та (або) додати листи підтримки, згоду співвиконавців проекту, презентацію, повідомлення у ЗМІ, фото, дипломи, сертифікати тощо.		
Права інтелектуальної власності	Автор проекту передає права інтелектуальної власності на проект організаторам Конкурсу (Запорізькому національному університету, громадській організації «Запорізький вектор», благодійній організації «ЗОБФ «Фонд добрих справ»») і дає згоду на його вільне використання і впровадження на території м. Запоріжжя і Запорізької області.		
Дата подання проекту			
ПІБ та підпис автора (ів) проекту			

## ДОДАТОК 6

### ПОЛОЖЕННЯ ПРО КОНКУРС МОЛОДІЖНИХ ПРОЕКТІВ «ЕПІЦЕНТР СТУДЕНТСЬКИХ ІНІЦІАТИВ»



### ПОЛОЖЕННЯ ПРО КОНКУРС МОЛОДІЖНИХ ПРОЕКТІВ «ЕПІЦЕНТР СТУДЕНТСЬКИХ ІНІЦІАТИВ»

#### I. Мета і завдання Конкурсу

1.1. **Мета** конкурсу молодіжних проектів «Епіцентр студентських ініціатив» (далі – Конкурс):

- розкриття інноваційного потенціалу студентської молоді та його спрямування на соціально-економічний розвиток запорізького краю;
- сприяння формуванню проектної культури та інноваційної активності в місті Запоріжжі та Запорізькій області;
- розробка нових механізмів реалізації і впровадження студентських ідей та проектів;
- привертання державної і громадської уваги до проблем збереження та розвитку інтелектуального потенціалу регіону.

1.2. **Основні завдання** Конкурсу:

- формування активної життєвої позиції студентів, їх здатності і готовності до постійного вдосконалення, прагнення до нового; здатності до критичного мислення; готовності до ризику, вміння працювати самостійно, готовності до роботи в команді та конкурентному середовищі, розвиток креативності та підприємництва; бажання працювати на розвиток рідного краю;
- сприяння впровадженню результатів наукових та творчих досягнень студентів в освітню, соціальну, культурну та виробничу сфери запорізького регіону; інтеграції молодіжних проектів в університетські, регіональні, всеукраїнські та міжнародні освітні, наукові та інноваційні проекти і програми;
- налагодження контактів студентської молоді з представниками організацій, підприємств, установ, регіональних органів державної влади та місцевого самоврядування з метою реалізації власного інноваційного потенціалу, розширення можливостей майбутнього працевлаштування, особистої участі в розбудові рідного міста й області;
- формування бази даних студентських проектів та розміщення їх на

Відкритій регіональній платформі науково-виробничого партнерства «Інкуб».

### **II. Організатори Конкурсу**

- 2.1. Запорізький національний університет.
- 2.2. Депутати Запорізької міської ради: Константинов Олександр Олександрович, Васильчук Геннадій Миколайович, Белий Микола Іванович, Ревчук Ольга Андріївна, Кобзарюк Олександр Олександрович, Зайцев В'ячеслав Олексійович, Согорін Андрій Анатолійович.

### **III. Учасники Конкурсу**

- 3.1. Участь у Конкурсі можуть брати студенти та аспіранти Запорізького національного університету як одноосібно, так і у складі команд чисельністю до трьох осіб.
- 3.2. До участі в Конкурсі допускаються студенти та аспіранти, які вчасно подадуть свою конкурсну роботу (далі – проект) за встановленою формою відповідно до вимог до оформлення проектів і графіку проведення Конкурсу, передбачених цим Положенням.

### **IV. Робочі органи Конкурсу**

- 4.1. **Оргкомітет Конкурсу** створюється з метою організації і проведення Конкурсу під головуванням ректора. До складу оргкомітету Конкурсу входять представники структурних підрозділів, студентської ради, наукового товариства студентів, аспірантів, молодих учених Запорізького національного університету.
- 4.2. **Експертна комісія Конкурсу** формується оргкомітетом Конкурсу з фахівців за напрямками поданих проектів. До її складу входять представники регіональних органів державної влади та місцевого самоврядування, наукові експерти з різних галузей наук, представники організаторів Конкурсу, а також організацій, підприємств, установ Запорізької області.

### **V. Напрямки проведення Конкурсу**

На участь у Конкурсі приймаються проекти, спрямовані на сталий озвиток міста й області за такими напрямками:

- 5.1. Запорізький національний університет;
- 5.2. промисловість;
- 5.3. економіка та підприємництво;
- 5.4. сільське господарство;

- 5.5. освіта, наука, культура;
- 5.6. охорона здоров'я;
- 5.7. спорт, туризм;
- 5.8. житлово-комунальне господарство;
- 5.9. раціональне природокористування;
- 5.10. соціальні послуги;
- 5.11. молодіжна політика, патріотизм, волонтерство, громадянська позиція.

Не виключається можливість підготовки проектів і за іншими напрямками, оскільки до кожної роботи застосовується індивідуальний підхід.

#### **VI. Вимоги до оформлення проектів**

- 6.1. Проекти, що подаються на Конкурс, оформлюються за встановленою формою (Додаток 1).
- 6.2. Текст роботи друкується українською мовою у форматі А4 з полями 2 см з усіх боків у текстовому редакторі Word шрифтом 12 Times New Roman, міжрядковим інтервалом 1,15 з однієї сторони аркуша.
- 6.3. Проекти на участь у Конкурсі подаються до відділу проектної діяльності в паперовому та електронному вигляді (каб. 322, к. 4).

#### **VII. Терміни проведення Конкурсу**

- 7.1. Конкурс проводиться щорічно.
- 7.2. Конкурс проводиться у три етапи за графіком:

<b>Період</b>	<b>Етапи</b>
<b>Перший етап – прийом заявок</b>	
24.10.	Оголошення про початок проведення Конкурсу
24.10. – 30.11.	Консультації щодо умов участі в Конкурсі та підготовки проектів
01.11. – 30.11.	Прийом проектів на участь у Конкурсі
17.11	Привітання з Днем студента
<b>Другий етап – заочна оцінка проектів</b>	
01.12. – 04.12	Технічна експертиза проектів



05.12. – 08.12.	Оцінка проектів експертною комісією і визначення напівфіналістів Конкурсу. Доведення результатів заочної оцінки проектів до учасників Конкурсу
09.12. – 11.12.	Підготовка напівфіналістів до публічного захисту проектів
<b>Третій етап – захист проектів і визначення переможців</b>	
12.12. – 14.12.	Публічний захист проектів напівфіналістів
14.12. – 15.12.	Визначення переможців Конкурсу
16.12.	Презентація найкращих проектів. Нагородження переможців. Оприлюднення інформації про результати Конкурсу

### VIII. Оцінка проектів

- 8.1. Оцінка проектів здійснюється експертною комісією.
- 8.2. Результати роботи експертної комісії доводяться до всіх учасників Конкурсу на вказані ними електронні адреси.
- 8.3. Проекти, що не відповідають умовам Конкурсу, експертною комісією не розглядаються.
- 8.4. Проекти не рецензуються і не повертаються. Апеляції за результатами Конкурсу не приймаються.
- 8.5. Оцінка проектів проводиться за такими критеріями:
  - **актуальність і реалістичність проекту** – наявність чітко сформульованої проблеми, що має соціально-економічне значення для м. Запоріжжя і Запорізької області; відповідність механізмів реалізації проекту очікуваним результатам; перспективи його розвитку;
  - **креативність** – оригінальність, інноваційність проекту: наявність нових ідей, нових підходів, технологічних або соціальних інновацій у запропонованому проекті;
  - **ефективність** – досягнення вимірюваних результатів, соціального, політичного, економічного ефекту відповідно до запитуваних ресурсів на реалізацію проекту;
  - **професіоналізм** – наявність в автора(ів) проекту необхідних теоретичних знань, практичних навичок, інших досягнень у

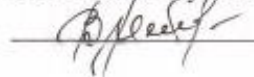
- **захопленість ідеєю** – якість представлення проекту під час його захисту.

### IX. Переможці Конкурсу

- 9.1. Переможці конкурсу будуть нагороджені пам'ятними дипломами, цінними подарунками та (або) грошовими винагородами в розмірі:
- перше місце – 10 тис. грн;
  - друге місце – 7,5 тис. грн.;
  - третє місце – 5 тис. грн.
- 9.2. Найкращі проекти будуть подані на розгляд регіональних органів державної влади, місцевого самоврядування, керівників організацій, підприємств та установ, а також рекомендовані до участі в різноманітних інноваційних проектах і програмах та розміщені на Відкритій регіональній платформі науково-виробничого партнерства «Інкуб» з метою пошуку фінансування на їх реалізацію.

Положення розробив:

Начальник науково-дослідної частини

 В. І. Меньяло

ПОГОДЖЕНО:

Депутат Запорізької міської ради


 О. О. Константинов

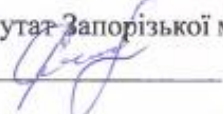
Депутат Запорізької міської ради

 Т. М. Васильчук

Депутат Запорізької міської ради

 М. І. Бєлий

Депутат Запорізької міської ради  
  
\_\_\_\_\_ О. А. Рєвчук

Депутат Запорізької міської ради  
  
\_\_\_\_\_ О. О. Кобзарюк

Депутат Запорізької міської ради  
  
\_\_\_\_\_ В. О. Зайцев

Депутат Запорізької міської ради  
  
\_\_\_\_\_ А. А. Согорін



Додаток 1  
До Положення про Конкурс  
молодіжних проектів  
«Епіцентр студентських  
ініціатив»

**ФОРМА ПРОЕКТУ  
ДЛЯ УЧАСТІ В КОНКУРСІ**

<b>«ЕПІЦЕНТР СТУДЕНТСЬКИХ ІНІЦІАТИВ»</b> <i>Конкурс молодіжних проектів</i>			
<b>НАЗВА ПРОЕКТУ</b>			
<b>Напрямок проекту</b> <i>(підкреслити необхідне)</i>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запорізький національний університет</li> <li>2. промисловість</li> <li>3. економіка та підприємництво</li> <li>4. сільське господарство</li> <li>5. освіта, наука, культура</li> <li>6. охорона здоров'я</li> <li>7. спорт, туризм</li> </ol> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. житлово-комунальне господарство</li> <li>9. раціональне природокористування</li> <li>10. соціальні послуги</li> <li>11. молодіжна політика, патріотизм, волонтерство, громадянська позиція</li> <li>12. _____ <i>інше</i></li> </ol> </td> </tr> </table>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запорізький національний університет</li> <li>2. промисловість</li> <li>3. економіка та підприємництво</li> <li>4. сільське господарство</li> <li>5. освіта, наука, культура</li> <li>6. охорона здоров'я</li> <li>7. спорт, туризм</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. житлово-комунальне господарство</li> <li>9. раціональне природокористування</li> <li>10. соціальні послуги</li> <li>11. молодіжна політика, патріотизм, волонтерство, громадянська позиція</li> <li>12. _____ <i>інше</i></li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запорізький національний університет</li> <li>2. промисловість</li> <li>3. економіка та підприємництво</li> <li>4. сільське господарство</li> <li>5. освіта, наука, культура</li> <li>6. охорона здоров'я</li> <li>7. спорт, туризм</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. житлово-комунальне господарство</li> <li>9. раціональне природокористування</li> <li>10. соціальні послуги</li> <li>11. молодіжна політика, патріотизм, волонтерство, громадянська позиція</li> <li>12. _____ <i>інше</i></li> </ol>		
<b>Стислий опис проекту</b>	Окреслити проблему, на вирішення якої спрямований проект. Описати, хто буде виконувати проект, чому і кому потрібен цей проект, які мета і завдання, що вийде в результаті, як проект буде виконуватися, скільки часу він триватиме, яка фінансова підтримка необхідна; перспективи розвитку проекту <i>(до 1,5 сторінок)</i>		
<b>Керівник проекту</b> <i>(при наявності)</i>	Зазначити П.І.Б., посаду, науковий ступінь, вчене звання керівника проекту		
<b>Контактна інформація щодо авторів проекту</b>	1. Зазначити П.І.Б. авторів проекту, факультет, курс, групу, моб. тел., e-mail		
	2. _____		
	3. _____		
<b>Вартість проекту (грн.)</b>	Зазначити загальну вартість проекту		

Актуальність проекту	Описати проблему, на вирішення якої спрямований проект; довести її актуальність та значимість для соціально-економічного розвитку регіону або ЗНУ (до 1 сторінки)		
Мета і завдання проекту	Мета		Завдання
		1.	
		2.	
		3.	
Цільова група проекту	Зазначити отримувачів вигоди, на вирішення проблем яких спрямований проект		
Основні заходи (методи) проекту й очікувані результати	Заходи (методи)		Очікувані результати
	1.		
	2.		
	3.		
Термін реалізації проекту (від 3-х місяців до одного року)	Зазначити, скільки часу потрібно на реалізацію проекту		
Бюджет проекту	Стаття витрат		Сума, що запитується
			Сума власного внеску або внеску інших організацій (при наявності)
	1.		
	2.		
	3.		
Коментар до бюджету (при необхідності)	Розшифрувати статті витрат, зазначивши, на що саме потрібні кошти		
Кваліфікація авторів проекту	Зазначити наявність необхідних теоретичних знань, практичних навичок, досвіду роботи, інших досягнень авторів у відповідній галузі діяльності або досвіду з підготовки та реалізації аналогічних проектів		
Інше (необов'язково)	Надати інформацію, що додатково позитивно характеризує проект та (або) додати листи підтримки, згоду співвиконавців проекту, презентацію, повідомлення у ЗМІ, фото, дипломи, сертифікати тощо		

## ДОДАТОК 7

### ТЕСТ Р. БЕЛБИНА

#### ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОМАНДНИХ РОЛЕЙ [20]

**Інструкція.** У кожному з 7 розділів тесту розподіліть 10 балів між твердженнями, які, на вашу думку, краще за все характеризують Вашу поведінку в групі. Якщо ви цілком погоджуєтесь з певним твердженням, можете присвоїти йому всі 10 балів, але іншим залишиться нуль. Оцінка будь якого формулювання не повинна бути оцінена в 1 бал.

№	Твердження	Бали
<b>Блок 1. Що я можу привнести у команду</b>		
1A	Я швидко знаходжу нові можливості та вигоду з них	
1B	Я можу успішно працювати з різними людьми	
1C	Я можу генерувати ідеї	
1D	Я здатен знаходити людей, які можуть принести користь	
1E	Я здатен ефективно працювати і доводити справу до кінця	
1F	Я готовий до тимчасової непопулярності, якщо бачу, що мої зусилля дадуть результат	
1G	Я швидко з'ясовую, що спрацює у даній ситуації	
1H	Мої упередження не заважають мені знаходити і доводити переваги альтернативних дій	
<i>Всього:</i>		10
<b>Блок 2. Мої недоліки, що можуть проявитися у командній роботі</b>		
2A	Я почуваю себе невпевнено, якщо відсутній чіткий порядок дій і контроль за його виконанням	
2B	Я великодушний до людей, які мають обґрунтовану точку зору, але не виявляють її відкрито	
2C	У мене є слабкість багато говорити під час висунення нових ідей	
2D	Мій власний погляд на речі заважає мені поділяти ентузіазм колег	
2E	Інколи я виглядаю авторитарним, якщо потрібно чогось досягнути	
2F	Мені важко повести людей за собою, щоб не зламати атмосферу, що склалась у колективі	
2G	Я сильно зосереджений на власних ідеях і втрачаю зв'язок того, що відбувається в групі	

2Н	Мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про деталі і хвилююся, що нічого не вийде	
<i>Всього:</i>		10
<b><i>Блок 3. Моя участь у спільному проекті</i></b>		
3А	Я вмію впливати на людей, не пригнічуючи їх	
3В	Вроджена обачність оберігає мене від помилок, що виникають через неухважність	
3С	Я готовий наполягати на певних діях, щоб не гаяти часу і не загубити основну ідею	
3D	Можна розраховувати на надходження від мене оригінальних пропозицій	
3Е	Я завжди готовий підтримати будь-яку пропозицію, якщо вона слугує спільним інтересам	
3F	Я енергійно шукаю серед нових ідей і розробок найсвіжіші	
3G	Я сподіваюсь, що моя здатність виносити неупереджені судження визнається всіма, хто мене знає.	
3Н	Мені можна доручити прослідкувати, щоб найбільш важлива робота була організована належним чином	
<i>Всього:</i>		10
<b><i>Блок 4. Особливості мого стилю роботи в команді</i></b>		
4А	Я постійно намагаюсь краще узнати своїх колег	
4В	Я неохоче заперечую своїм колегам і не люблю сам бути в меншості	
4С	Я завжди знаходжу вагомні аргументи, щоб попередити помилкові рішення	
4D	Я вважаю, що маю талант швидко організувати виконання схвалених планів	
4Е	Я намагаюсь уникати очевидних рішень і вмію знаходити несподівані	
4F	Я прагну до досконалості при виконанні будь-якої ролі в командній роботі	
4G	Я вмію встановлювати контакти із зовнішнім оточенням команди	
4Н	Я здатний сприймати будь-які думки, але без коливань підкоряюся думці більшості після прийняття рішення	
<i>Всього:</i>		10
<b><i>Блок 5. Я отримую задоволення від роботи тому, що:</i></b>		
5А	Мені приносить задоволення аналізувати ситуації та зважувати всі шанси	

5B	Мені подобається знаходити практичні рішення проблем	
5C	Мені подобається усвідомлювати, що я можу встановлювати добрі робочі взаємини	
5D	Я здатний чинити сильний вплив на прийняття рішень	
5E	Я маю можливість спілкуватися з людьми, які можуть запропонувати щось нове	
5F	Я здатний домогтися згоди людей на реалізацію необхідного курсу дій	
5G	Мені подобається зосереджувати всю свою увагу на виконанні поставлених завдань	
5H	Мені подобається знаходити завдання, що вимагають творчих здібностей	
	<i>Всього:</i>	10
<b><i>Блок 6. Якщо мені несподівано запропонують вирішити важливе завдання впродовж обмеженого часу з незнайомими людьми</i></b>		
6A	Я б мав необхідність ретельно обдумати, яким чином знайти вихід з тупіка перед тим, як почати діяти	
6B	Я був би готовий працювати з людиною, що знайде найбільш позитивний підхід, які б не були пов'язані з цим труднощі	
6C	Я б розділив завдання на частини, які розподілив між людьми відповідно до того, що вони вміють робити найкраще	
6D	Моя обов'язковість допоможе нам не відстати від графіка	
6E	Я сподіваюся, мені б вдалося зберегти холоднокровність і здатність логічно мислити	
6F	Я б наполегливо домагався досягнення мети, незважаючи ні на які перешкоди	
6G	Я був би готовий діяти силою позитивного прикладу при появі ознак відсутності прогресу в командній роботі	
6H	Я б організував дискусію, щоб стимулювати висунення нових ідей і надати початковий імпульс командній роботі	
	<i>Всього:</i>	10
<b><i>Блок 7. Проблеми, з якими я стикаюся, працюючи в команді:</i></b>		
7A	Я схильний проявляти нетерпимість по відношенню до людей, які заважають, на мою думку, прогресу в справах групи	
7B	Моє оточення іноді критикує мене за надмірний раціоналізм і нездатність до інтуїтивних рішень	
7C	Моє прагнення забезпечити умови, щоб робота виконувалася правильно, може призводити до зниження	



	темпів	
7D	Я дуже швидко втрачаю інтерес і намагаюся почерпнути його у найбільш активних членів групи	
7E	Я важкий на підйом, якщо не маю ясних цілей	
7F	Мені іноді буває дуже важко розібратися у тих складнощах, з якими я стикаюся	
7G	Я соромлюся звернутися за допомогою до інших, коли не можу що-небудь зробити сам	
7H	Я відчуваю труднощі при обґрунтуванні своєї точки зору, коли стикаюся з реальним супротивом	
<i>Всього:</i>		10

**Ключ до тесту.** Занесіть виставлені бали у комірки таблиці, які відповідають номеру твердження у тесті.

№ блока	Координатор	Мотиватор	Генератор ідей	Експерт	Виконавець	Дослідник	Надхненник	Контролер
<i>Блок 1</i>	1D	1F	1C	1H	1E	1A	1B	1G
<i>Блок 2</i>	2B	2E	2G	2D	2H	2C	2F	2A
<i>Блок 3</i>	3A	3C	3D	3G	3B	3F	3E	3H
<i>Блок 4</i>	4H	4B	4E	4C	4F	4G	4A	4D
<i>Блок 5</i>	5F	5D	5H	5A	5G	5E	5C	5B
<i>Блок 6</i>	6C	6G	6A	6E	6D	6H	6B	6F
<i>Блок 7</i>	7G	7A	7F	7B	7C	7D	7H	7E
<b>Всього</b>								

Сумарний бал, отриманий за кожною командною роллю, показує, наскільки добре ви можете виконувати цю роль в управлінській команді. Найвищий результат – ваша потенційна роль. Наступний результат після найвищого позначає найближчу роль, на яку ви можете переключитися, якщо ваша основна командна роль зайнята у групі.

## ДОДАТОК 8

### ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ ПРОЕКТУ<sup>4</sup>

№	Параметр оцінки	Оцінка (1-5)	Коментарі
1	Авторам проекту зрозумілі причини появи проблеми, на вирішення якої він спрямований; актуальність проблеми доведена		
2	Ціль і завдання логічно впливають з постановки проблеми		
3	Цілі в принципі досяжні і результати можуть бути виміряні		
4	Зрозуміло, хто матиме користь від реалізації проекту		
5	Постановку завдань автори не плутають з методами їх вирішення		
6	Зрозуміло, що саме буде зроблено, хто буде здійснювати ці дії; як, коли і в якій послідовності вони будуть виконуватися; які ресурси будуть залучені		
7	Є оптимальний набір заходів, які можуть бути виконані у встановлений термін в межах загальної вартості проекту		

<sup>4</sup> Оціночний лист проекту розроблено на основі Оцінки проектної заявки, наведеної в [23]



## ДОДАТОК 9

### ОПИС ПРОЕКТНОЇ ІДЕЇ

<b>Назва ідеї проекту</b>	
<b>Прізвище, ім'я автора</b>	
<b>Контактна інформація:</b>	
• телефон, e-mail	
• група, курс, факультет	
• ОКР, спеціальність	
<b>Опис проектної ідеї:</b>	
• проблема	
• сутність проектної ідеї	
• механізми реалізації ідеї	
• необхідні ресурси	
• очікувані результати	

## ДОДАТОК 10

### ЗРАЗОК РЕКОМЕНДАЦІЙНОГО ЛИСТА

[Бланк кафедри, факультету або навчального закладу, наукової установи, підприємства, тощо]

To whom it may concern/To the Assemble+ Selection Committee

It is my absolutely pleasure to recommend Tymofiy [*Surname*] as a great candidate for a NPAFC Internship Program. I am collaborating with him over 10 years, approximately from November 2007, in framework of a number of research projects under sponsorships of European and Ukrainian foundations. In particular, he was one of researchers engaged in the INTAS project [the project number and title] I supervised. From the results of this collaboration I can say that he is very thorough and resourceful in conducting necessary work in the lab environment, able to perform within timeline and creatively apply all available methods to achieve best results.

Tymofiy has fundamental biological education and excellent knowledge in fish taxonomy, ecology, phylogeny, as well as in some biostatistics methods. He is capable of writing well in English, the structure of his manuscript is always excellent, and the writing itself only requires minor corrections, especially for someone whose main language is not English. Tymofiy has developed his own research ideas that were original and substantive enough for acceptance by the academic community in the form of peer-reviewed publications.

Tymofiy has other fine qualities. Importantly, he combines hard work and seriousness with a pleasant personality in just the right balance. His friendly, relaxed manner created a “team” atmosphere in my lab. If I had to single out one of the many qualities that Tymofiy has, I would say that he is one of the most hard-working scientist I have ever met.

Briefly, I give Tymofiy my highest recommendations. He was one of my best colleagues – an outstanding researcher. He would be a good gain for any department and I urge you to consider his candidacy seriously.

Sincerely,

[*Title*] [*Name, Surname*]

[*Position*]

[*Department*]

[*Organization name*]

E-mail: .....

Phone: .....

\_\_\_\_\_  
signature

## ДОДАТОК 11

### ФОРМА ОЦІНКИ ЗАЯВКИ, ПОДАНОЇ НА КОНКУРС MSCA Evaluation Summary Report

#### Evaluation Result

Total score: 80.80% (Threshold: 70/100.00)

#### Criterion 1 - Excellence

Score: **4.00** (Threshold: 0/5.00 , Weight: 50.00%)

- Quality and credibility of the research/innovation project; level of novelty, appropriate consideration of inter/multidisciplinary and gender aspects
- Quality and appropriateness of the training and of the two way transfer of knowledge between the researcher and the host
- Quality of the supervision and of the integration in the team/institution
- Potential of the researcher to reach or re-enforce professional maturity/independence during the fellowship

#### Strengths:

- The project is timely and relevant. It involves marine protected areas and invasion biology, as it focuses on the effects of parasitism on aquatic community dynamics, a very important but understudied topic in aquatic ecology .

- The researcher has a solid track record in competencies that are very relevant for this project.
- The project will concretely promote international collaborations between the host and the researcher's home institutions, as well as partner organizations.

#### Weaknesses:

- The state-of-the art and overview of the project lack some key information, e.g. on the species and biology of the studied parasites. The articulation between the project's hypotheses, aims, objectives and approaches is unclear as objectives listed in the introduction insufficiently match objectives listed in the work packages.
- The proposal fails to adequately address how the researcher will gain the proposed new scientific skills, as the concrete training actions are insufficiently presented.
- The supervisors' experience in training post-doctoral researchers is insufficiently described.
- Specific hosting arrangements to integrate the researcher to the host groups are insufficiently described.

#### Criterion 2 - Impact

Score: **4.20** (Threshold: 0/5.00 , Weight: 30.00%)

- Enhancing the future career prospects of the researcher after the fellowship
- Quality of the proposed measures to exploit and disseminate the project results
- Quality of the proposed measures to communicate the project activities to different target audiences

#### Strengths:

- The potential impact of the project is described and adequately discussed. Dissemination will be enhanced by the innovative, interdisciplinary and applied aspects of the research topic.
- The added value of the fellowship is fully justified. The project will have a major positive impact on the researcher's career prospects notably due to their habilitation thesis carried out in the frame of this project.
- The strategy for targeting scientific peers is relevant and adequately discussed. Other key target audiences will be reached, such as conservation practitioners, environmental managers and policymakers in order to promote the implementation of the project's results into the management strategy of protected areas.
- The strategy to communicate the project activities appropriately includes a range of media such as presentations, scientific papers and wider press, web page, social media and a public exhibition centre at one of the hosts.

#### Weaknesses

- Outreach activities are inadequately indicated in the Gantt chart, and information about their content is insufficient to assess if they will be understood by non-specialists.

#### Criterion 3 - implementation

Score: **3.90** (Threshold: 0/5.00 , Weight: 20.00%)

- Coherence and effectiveness of the work plan, including appropriateness of the allocation of tasks and resources
- Appropriateness of the management structure and procedures, including risk management
- Appropriateness of the institutional environment (infrastructure)

#### Strengths:

- Organisation and management structures are in place, as well as convincing progress monitoring mechanisms. Support services include a dedicated host office to oversee the project's financial issues. Permissions for sampling will be handled/supported by host staff.
- A clear Gantt chart summarizes the work plan, with milestones and deliverables.
- The role and commitment of the partners are outlined.
- The unique and very good infrastructure of the hosts (beneficiary and secondment) are very well suited for successfully implementing this project.

*Weaknesses:*

- *The number of person-months planned for the proposed activities is insufficiently clear, given that many people will collaborate on the project (researcher, students, technicians, supervisors).*
- *The role of the researcher in leading the project management and several research activities, e.g. sampling of fish population, estimation of fish assemblages and densities, and DNA barcoding identification, is insufficiently supported.*
- *Research and/or administrative risks that might endanger the project objectives and their associated mitigation measures are insufficiently detailed, e.g. the issue of data consistency when they will be collected by students, technicians, colleagues; and mitigation of delays due to weather issues.*

## ДОДАТОК 12

### ЗРАЗОК CV



Curriculum Vitae

#### PERSONAL INFORMATION

**Betty Smith**

32 Reading rd, Birmingham B26 3QJ United Kingdom

+44 2012345679 +44 7 123456789

smith@kmail.com

ACL Instant Messenger (AIM) betty.smith

Sex Female | Date of birth 01 March 1975

#### JOB APPLIED FOR

European project manager

#### WORK EXPERIENCE

August 2002 – Present

**Independent consultant**

British Council  
123, Bd Ney, 75023 Paris (France)

Evaluation of European Commission youth training support measures for youth national agencies and young people

March 2002 – July 2002

**Internship**

European Commission, Youth Unit, DG Education and Culture  
200, Rue de la Loi, 1049 Brussels (Belgium)

- evaluating youth training programmes for SALTO UK and the partnership between the Council of Europe and European Commission
- organizing and running a 2 day workshop on non-formal education for Action 5 large scale projects focusing on quality, assessment and recognition
- contributing to the steering group on training and developing action plans on training for the next 3 years. Working on the Users Guide for training and the support measures

Business or sector: European institution

October 2001 – February 2002

**Researcher / Independent Consultant**

Council of Europe, Budapest (Hungary)

Working in a research team carrying out in-depth qualitative evaluation of the 2 year Advanced Training of Trainers in Europe using participant observations, in-depth interviews and focus groups. Work carried out in training courses in Strasbourg, Slovenia and Budapest.

#### EDUCATION AND TRAINING

1997 – 2001

**PhD - Thesis Title: 'Young People in the Construction of the Virtual University', Empirical research on e-learning**

Brunel University, London United Kingdom

1993 – 1997

**Bachelor of Science in Sociology and Psychology**

Brunel University, London United Kingdom

- sociology of risk
- sociology of scientific knowledge / information society
- anthropology
- E-learning and Psychology
- research methods



PERSONAL SKILLS

Mother tongue(s) English

Other language(s)

	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	
French	C1	C2	B2	C1	C2
German	A2	A2	A2	A2	A2

Levels: A1/A2: Basic user - B1/B2: Independent user - C1/C2: Proficient user  
[Common European Framework of Reference for Languages](#)

Communication skills - team work: I have worked in various types of teams from research teams to national league hockey. For 2 years I coached my university hockey team  
 - mediating skills: I work on the borders between young people, youth trainers, youth policy and researchers, for example running a 3 day workshop at CoE Symposium 'Youth Actor of Social Change', and my continued work on youth training programmes  
 - intercultural skills: I am experienced at working in a European dimension such as being a rapporteur at the CoE Budapest 'youth against violence seminar' and working with refugees.

Organisational / managerial skills - whilst working for a Brussels based refugee NGO 'Convivial' I organized a 'Civil Dialogue' between refugees and civil servants at the European Commission 20th June 2002  
 - during my PhD I organised a seminar series on research methods

Computer skills - competent with most Microsoft Office programmes  
 - experience with HTML

Other skills Creating pieces of Art and visiting Modern Art galleries. Enjoy all sports particularly hockey, football and running. Love to travel and experience different cultures.

Driving licence A, B

ADDITIONAL INFORMATION

Publications 'How to do Observations: Borrowing techniques from the Social Sciences to help Participants do Observations in Simulation Exercises' Coyote EU/CoE Partnership Publication, (2002).



## ДОДАТОК 13

### ЗРАЗОК МОТИВАЦІЙНОГО ЛИСТА

Dear colleagues,

It goes without saying that internationalization is a powerful tool for Ukrainian universities striving towards an integrated, open, extravert educational system closely reflecting the needs and demands of globalized labor market. What is particularly important for my home university, internationalization promotes equal opportunities both for central and provincial HEIs, therefore balancing our heavily centralized higher educational system and significantly decreasing corruption in the sphere of education due to the transparency of QA standards.

As a person directly responsible for developing a realistic internationalization strategy for Zaporizhzhya National University, I treat curricular integration of academic mobility programs as one of the key challenges on our way from ad hoc international activities to a more institutionalized approach. Since 2008, I've been involved into a number of projects related to raising HEIs internationalization profile in terms of academic mobility. I gained my first project management experience as a local workgroup secretary of TEMPUS SM\_SCM\_TO29B06-2006 "All Ukrainian Network of ECTS Regional Consultants Points"; moved on as local coordinator of TEMPUS SM\_SCM-T029B06-2007 «Developing Strategy of Students' International Mobility», and was appointed co-coordinator for TEMPUS-144882-2008-DE-JPGR «Quality Assurance Tools for the Management of Internationalization». In 2011, I won a scholarship from IREX UASP program to study academic mobility management at the University of Wisconsin-Eau Claire (USA).

My primary experience as a local administrator of 2 EMA2 projects (ELECTRA and HUMERIA) proved that Erasmus Mundus program is a very efficient tool for designing internationalized curricula, improving QA, granting transparency of evaluation standards and academic recognition. Since 2012, 32 representatives of our faculty and students have participated in EMA2 exchange programs; and it's not stretching matters to say that their experience contributed a lot to curricular benchmarking and mastering ECTS toolware at ZNU.

At the same time, a number of performance gaps were identified in terms of attracting EM exchange students, reaching TG2 and TG3 applicants and, in some cases, appropriate recognition of academic results. Raising awareness of our faculty and students turned to be another important issue, as well as granting sustainability and horizontal dissemination of faculty and staff mobility results. It has become obvious that supportive infrastructure for Erasmus mobility should be developed on faculty level in order to grant its functional institutionalization, and that International



Office staff should be properly trained in order to increase the density of Erasmus mobility flows.

Erasmus Mundus Staff Training program proposed by Tallinn University provides a unique opportunity to study best practices of more experienced universities in order to improve our performance in the above stated fields, to reconsider our promotional, branding and presentation strategies, and to develop networking for prospective Erasmus+ projects.

I have no doubt that participation in the training would increase my efficiency as EMA2 local administrator in terms of individual mobility management, related document flow, student support etc.; I'm going to disseminate the results of the training among the staff of International Office and Erasmus faculty coordinators via series of workshops on specific issues, such as recognition of academic results, reaching TG2 and TG3 applicants, language proficiency issues, study plans expertise. I tend to study the best samples of developing user-friendly Internet environment for prospective incoming Erasmus students to initiate the reform of our university website (the course catalogue in particular), which is one of the high priority tasks for the nearest future.

I also hope that taking part in the training would result in some quantum leap in terms of internationalization strategy and cooperation for the whole HUMERIA consortium. I apply for inspiration, fresh ideas, teamwork and new opportunities ahead.

Kind regards,  
Olena Tupakhina  
Zaporizhzhia National University  
Ukraine

**ДОДАТОК 14**

**ЗРАЗОК РОБОЧОГО ПАКЕТУ «ПІДГОТОВКА»**

***Erasmus+ KA2 CBHE***

Work package type and ref.nr	PREPARATION		1
Title	Preparation		
Related assumptions and risks	Assume all partners are prompt in their preparation activities. Risk is that some partners are not prompt I meeting deadlines. Mitigation is that lead applicant will prepare a list of deadline dates for all preparatory work to be ready for circulation on on the first day of the project (or before). Assume travel for Launch conference is not disrupted by flight cancellation etc. Risk is that some disruption may occur. Mitigation is to have contingency plan (including online participation) for partners who experience disruption.		
Description	Key activities include: signing of contracts; appointment of Governing Board and first meeting; presentation of financial and administrative operations and the responsibilities of all partners; establishment of Curriculum Development Teams at each of the 10 Ukrainian universities; creation of project database and communications management system; production of ethics statement for all project actions; production of equity guidelines to ensure that all project activities and outputs follow best practices in addressing the needs of various minority groups, disadvantaged students and students with disabilities; first formation of project working-groups (e.g., Sustainability Team and Outreach Courses Team); holding of first ‘Launch and Ethical Journalism’ conference at Bath (BSU) and Dublin (IADT).		
Tasks	Production of all necessary materials and completion of actions by all partners. Organise kik off meeting. Prepare, circulate, collated signed contracts. Establish relevant teams and boards.		
Estimated Start Date (dd-mm-yyyy)	15-11-2018	Estimated End Date (dd-mm-yyyy)	15-02-2019
Lead Organisation	P1		
Participating Organisation	P2- P20		

**Deliverables/results/outcomes**

Expected Deliverable/Results/Outcomes	Work Package and Outcome ref.nr	1.1
	Title	Start-up of project

	Type	<input type="checkbox"/> Teaching material <input type="checkbox"/> Learning material <input checked="" type="checkbox"/> Training material	<input checked="" type="checkbox"/> Event <input checked="" type="checkbox"/> Report <input checked="" type="checkbox"/> Service/Product
	Description	<p>*Signing of contracts with all partners.</p> <p>*Appointment of BSU Project Management Group.</p> <p>*Establishment of Governing Board (GB); its membership (one per partner), role and remit.</p> <p>*Establishment of Curriculum Development Teams at 10 Ukrainian universities and Coordination Development Teams at all other project partners.</p> <p>*Establishment of project database and Communications Management System (for internal and ECcommunication).</p> <p>*Circulation of Project Ethics Statement of Requirements; ensuring that all partners observe transparency and equity (e.g., in gender and ethnicity) in project actions (such as selection of members for mobilities) and address the needs of disadvantaged and minority groups wherever possible.</p> <p>*Production of guidelines for ensuring that all project activities and materials follow best practice in addressing the needs of various minority groups, disadvantaged students and students with disabilities.</p>	
	Due date	15/02/2019	
	Languages	EN	
Target groups	<input checked="" type="checkbox"/> Teaching staff <input checked="" type="checkbox"/> Students <input type="checkbox"/> Trainees <input checked="" type="checkbox"/> Administrative staff <input type="checkbox"/> Technical staff <input type="checkbox"/> Librarians <input type="checkbox"/> Other		
	If you selected 'Other', please identify these target groups. (Max. 250 characters)		
Dissemination level	<input type="checkbox"/> Department / Faculty <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> National <input type="checkbox"/> Institution <input type="checkbox"/> Regional <input checked="" type="checkbox"/> International		
Expected	Work Package and	1.2	

Основи формування європейської проектної культури

Deliverable/Results/ Outcomes	Outcome ref.nr		
	Title	Kick off meeting and joint conference	
	Type	<input type="checkbox"/> Teaching material <input type="checkbox"/> Learning material <input checked="" type="checkbox"/> Training material	<input checked="" type="checkbox"/> Event <input checked="" type="checkbox"/> Report <input type="checkbox"/> Service/Product
	Description	<p>*Preparation for Joint-Conference: selection of staff from each partner, letters of invitation for visas for Ukraine and other passport holders, for Joint Conference:</p> <p>Part 1 'Launch' (BSU): presentation and discussion of project aims, objectives, work packages, administration, finances, setting up of working groups, etc.</p> <p>Part 2 'Ethical Journalism' (IADT) presentations, discussions and workshops on the role and training of professional journalists within EU, and the challenges of Journalism and the education of journalists within Ukraine. Scoping of project ambitions. Networking.</p> <p>*First meeting of Governing Board (BSU).</p>	
	Due date	15/02/2019	
	Languages	EN	
Target groups	<input checked="" type="checkbox"/> Teaching staff <input checked="" type="checkbox"/> Students <input type="checkbox"/> Trainees <input checked="" type="checkbox"/> Administrative staff <input type="checkbox"/> Technical staff <input type="checkbox"/> Librarians <input type="checkbox"/> Other		
	If you selected 'Other', please identify these target groups. (Max. 250 characters)		
Dissemination level	<input type="checkbox"/> Department / Faculty <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> National <input type="checkbox"/> Institution <input type="checkbox"/> Regional <input checked="" type="checkbox"/> International		

ДОДАТОК 15

ЗРАЗОК РОБОЧОГО ПАКЕТУ «ПУБЛІЧНІ ЗАХОДИ»

*Jean Monnet Module*

<b>Event Nr.</b>	F 2.4.1	
<b>Title</b>	Presentation of the project	
<b>Typology</b>	<input type="checkbox"/> Conference <input type="checkbox"/> Webinar <input type="checkbox"/> Workshop <input type="checkbox"/> Roundtable debate	<input type="checkbox"/> Study visit <input checked="" type="checkbox"/> Promotional event <input type="checkbox"/> Other (please specify):
<b>Description</b>	General presentation of the project and content of the course to its target audience and external stakeholders: brief description of the project's mission, objectives and activities, introduction to the course, explanation of methodology, expected results; presentation of the project's website and online resources open to general public QA activities: questionnaire for participants	
<b>Impact</b>	The event would contribute to the project's promotion strategy by informing expert community and general public about the activities under way; would raise target audience and external stakeholders' interest to the project; would help to define prospective participants for the following events.	
<b>Host country</b>	Zaporizhzhya National University	
<b>Duration</b>	2 hours	
<b>N° of participants</b>	100	
<b>Target group</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Teachers <input checked="" type="checkbox"/> University students <input checked="" type="checkbox"/> Researchers <input checked="" type="checkbox"/> Postgraduate students <input checked="" type="checkbox"/> Administrative and other non-teaching university staff	<input checked="" type="checkbox"/> Public administrators <input checked="" type="checkbox"/> Professional groups <input checked="" type="checkbox"/> Civil society representatives <input checked="" type="checkbox"/> General public
<b>Timing</b>	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <sup>st</sup> year	<input checked="" type="checkbox"/> 2 <sup>nd</sup> semester

## **РЕЦЕНЗІЯ**





**РЕЦЕНЗІЯ**



