

ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ



*Практичний
посібник*

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

**В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко, Л. П. Пуховська,
О. А. Самойленко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк**

**ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ
ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ)
ОСВІТИ**

Практичний посібник

УДК 377 / 378 : [37.014.6 : 005.6] : [341.16 ЕС]

П 79

*Друкується за рішенням вченої ради Інституту професійно-технічної освіти НАПН України
(протокол № 10 від 27 серпня 2020 р.).*

Рецензенти:

В. А. Кручек, доктор педагогічних наук, доцент;

Є. О. Романенко, доктор наук з державного управління,
професор;

Р. А. Колишко, кандидат юридичних наук.

Проектна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник / В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко, Л. П. Пуховська, О. А. Самоїленко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк. – Житомир: «Полісся», 2020. – 236 с.

ISBN 978-966-655-962-6

У практичному посібнику представлено результати наукового аналізу сучасного стану та перспектив розвитку проектної діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти України; представлено український та зарубіжний досвід організації проектної діяльності у закладах професійної освіти; схарактеризовано організаційно-ресурсне забезпечення проектної діяльності закладів; представлено практичні інструменти здійснення ефективної проектної діяльності на рівні закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Для розробників державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, керівників та педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, працівників науково-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти МОН України й підрозділів Державної служби зайнятості України, викладачів і студентів закладів вищої освіти, науковців, аспірантів, докторантів.

УДК 377 / 378 : [37.014.6 : 005.6] : [341.16 ЕС]

ISBN 978-966-655-962-6

DOI <https://doi.org/10.32835/>

978-966-655-962-6/2020

© Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко, Л. П. Пуховська, О. А. Самоїленко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк, 2020

Зміст

Вступ	5
РОЗДІЛ I. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	9
1.1. Суть і зміст проектної діяльності у закладах професійної (професійно-технічної) освіти	9
1.2. Практика проектної діяльності у закладах професійної (професійно-технічної) освіти: український досвід	42
1.3. Зарубіжний досвід проектної діяльності у закладах професійної освіти	62
1.4. Реалізація програм міжнародної співпраці Європейського Союзу як механізм інтернаціоналізації професійної (професійно-технічної) освіти України	77
1.5. Програми розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні	97
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНО-РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ	116
2.1. Принципи пошуку партнерів для проектного консорціуму	116
2.2. Критерії оцінювання та відбору успішних проектів	124
2.3. Організаційні аспекти реалізації проектів	130
2.4. Особливості застосування програмного забезпечення в реалізації проектів	149
2.5. Комунікаційна політика у реалізації проекту	165
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	202
ДОДАТКИ	214
ДОДАТОК А. Положення про реалізацію проектів програм міжнародної співпраці та управління коштами грантів	214

ДОДАТОК Б. Анкета оцінювання результативності діяльності проектної команди закладу професійної (професійно-технічної) освіти	218
ДОДАТОК В. Анкета «Програми розвитку закладів професійної освіти в Україні»	220
ДОДАТОК Г. Перелік професійних асоціацій та спілок	223

ВСТУП

Нині існує гостра необхідність у системній та ефективній модернізації системи професійної (професійно-технічної) освіти України. Основними стратегічними ініціативами у цьому напрямі було визначено¹: продовження децентралізації управління та удосконалення механізму фінансування системи професійної (професійно-технічної) освіти на державному та регіональному рівнях; підвищення ефективності діяльності (функціонування) регіональних рад професійної (професійно-технічної) освіти; оптимізацію мережі та створення закладів професійної (професійно-технічної) освіти нової формації, забезпечення автономії таких закладів; формування змісту професійної (професійно-технічної) освіти на компетентнісній основі та впровадження системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освіти; модернізацію освітнього середовища; створення різнорівневої системи підготовки педагогічних працівників; формування системи професійних кваліфікацій, впровадження механізмів стимулювання роботодавців щодо участі в освітньому процесі, впровадження дуальної форми здобуття освіти; популяризацію професійної (професійно-технічної) освіти серед дітей, молоді, дорослого населення.

Стратегічні завдання розвитку професійної (професійно-технічної) освіти України декомпонуються на інституційний рівень, набуваючи специфічного смислового навантаження з урахуванням процесу децентралізації та з проєкцією на регіональні особливості підсистем професійної освіти, ринку праці та вимог роботодавців. Крім іншого, обмеженість державного фінансування закладів освіти негативно впливає на забезпечення їх потреби у сталому функціонуванні та розвитку. Така ситуація зумовлює актуалізацію

¹ Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: розпорядження Каб. Міністрів України від 12.06.2019 № 419-р. *Законодавство України* / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.02.2020).

необхідності залучення додаткових позабюджетних коштів через організацію інноваційних форм діяльності, серед яких ключовою є проектна. Передумовами її впровадження у діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти (П(ПТ)О) є: децентралізація управління та вдосконалення механізму фінансування системи професійної (професійно-технічної) освіти на державному й регіональному рівнях; необхідність підвищення ефективності діяльності (функціонування) регіональних рад професійної (професійно-технічної) освіти; необхідність оптимізації мережі та створення нових типів закладів, забезпечення їх автономії; необхідність формування змісту професійної (професійно-технічної) освіти на компетентнісній основі й упровадження системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освіти; необхідність модернізації освітнього середовища; продовження роботи із формування системи професійних кваліфікацій, упровадження механізмів стимулювання роботодавців щодо участі в освітньому процесі; діяльність з упровадження дуальної форми здобуття освіти; необхідність зростання привабливості професійної (професійно-технічної) освіти тощо.

Найбільш уживане у сучасному науковому середовищі тлумачення поняття «проект» пов'язане з його використанням у контексті проектних технологій у навчальному процесі. Але більш широке тлумачення цього поняття розглядає проект як інструмент для здійснення інноваційних змін. Зокрема, Світовим банком запропоновано таке тлумачення: «проект – це тимчасова, орієнтована на досягнення цілі діяльність, яка має на меті генерування унікального продукту чи результату». Тобто проект має чітко окреслені початок і кінець, конкретну мету та завдання, приводить до отримання реальних результатів, за нього несе відповідальність окрема особа або структура, проект вимагає фінансових затрат, затрат часу, передбачає використання різноманітних ресурсів.

Проектна діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні поки що носить епізодичний характер. Натомість аналіз зарубіжного досвіду свідчить про те, що проектна діяльність є рівнозначним напрямом їх (закладів) діяльності поряд із освітньо-виховною

та управлінською. Означені вище завдання модернізації професійної (професійно-технічної) освіти, необхідність вирішення ключових проблем розвитку закладів, а також аналіз тенденцій розвитку проектної діяльності закладів професійної освіти зарубіжжя дає підстави прогнозувати посилення проектної діяльності українських закладів. Це актуалізує необхідність підготовки педагогічного персоналу закладів до здійснення означеної діяльності. Саме тому запропонований практичний посібник покликаний дати системне уявлення про суть і зміст проектної діяльності закладу професійної освіти, а також про існуючий досвід і кращі практики проектної діяльності зарубіжних та українських закладів професійної освіти.

Структурно практичний посібник містить два розділи. У Розділі I «Організація проектної діяльності у закладах професійної (професійно-технічної) освіти: український та зарубіжний досвід» (Пуховська Л. П., Самойленко О.А.) приділено увагу характеристиці суті і змісту проектної діяльності у закладах професійної (професійно-технічної) освіти, аналізу досвіду проектної діяльності у закладах професійної (професійно-технічної) освіти України та відповідного зарубіжного досвіду і кращих практик, аналізу досвіду реалізації програм міжнародної співпраці Європейського Союзу як механізму інтернаціоналізації професійної (професійно-технічної) освіти України, а також досвіду та технологіям реалізації програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні як основи їх проектної діяльності.

У Розділі II «Організаційно-ресурсне забезпечення проектної діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти» (Радкевич В. О., Бородієнко О. В., Радкевич О. П., Базелок Н. В.) висвітлено принципи пошуку партнерів для проектного консорціуму, критерії оцінювання якості проектних заявок, організаційні аспекти реалізації проектів, особливості застосування програмного забезпечення в реалізації проектів, а також аспекти комунікаційної політики у реалізації проектів.

Особливістю запропонованого видання є те, що у ньому міститься значний перелік інформаційних матеріалів і практичних інструментів, які можуть бути використані у процесі

розбудови проектної діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти України, зокрема: *інформаційні ресурси* (перелік міжнародних асоціацій та організацій, що займаються стандартизацією проектної діяльності; перелік спеціальних сервісів і баз даних для пошуку партнерів; перелік міжнародних проектів, які реалізуються в Україні у сфері професійної (професійно-технічної) освіти; перелік професійних асоціацій і спілок для створення проектного консорціуму); *аналітичні матеріали та рекомендації* (структура бізнес-плану реалізації інвестиційного проекту, структура життєвого циклу проекту, структура процесу підготовки проекту, методи самовдосконалення керівника проектної команди, рекомендації з підготовки бюджету проекту, критерії оцінювання педагогічного результату проекту, рекомендації щодо використання краудфандингових платформ у фінансуванні проектів розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти, рекомендації щодо організації ефективних комунікацій між членами проектної команди), *практичні інструменти* (PEST для виокремлення стратегічних ініціатив розвитку закладу, SWOT для здійснення інституційного аналізу, SMART для ефективного цілепокладання в проекті, принцип Парето та ABC-аналіз для пріоритизації завдань проекту, інтелект-карти для планування роботи в проекті, ключові показники результативності (англ. Key Performance Indicators, KPI) для здійснення моніторингу досягнення цілей проекту), алгоритми та технології (алгоритм створення проектної команди, алгоритм розроблення плану дій з виконання проекту, алгоритм подачі проектної заявки, універсальний алгоритм реалізації проекту, алгоритми використання програмних комплексів Asana та Trello).

Висловлюємо сподівання, що посібник стане у нагоді розробникам державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, керівникам та педагогічним працівникам закладів професійної (професійно-технічної) освіти, працівникам науково-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти МОН України й підрозділів Державної служби зайнятості України, викладачам і студентам закладів вищої освіти, науковцям, аспірантам, докторантам.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО- ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

1.1. Суть і зміст проектної діяльності у закладах професійної (професійно-технічної) освіти

Ми всі є свідками того, що світ стає дедалі складнішим. Стрімкий розвиток технологій і глобалізація змінюють кожен сектор народного господарства, включаючи освіту. Сфера освіти стає більш відкритою, доступною, інтернаціоналізованою. Заклади професійної (професійно-технічної) освіти все частіше стають учасниками консорціумів, спрямованих на реалізацію проектів. Часто й самі заклади ініціюють та успішно реалізують такі проекти. Крім того, виклики, з якими зіштовхуються випускники закладів освіти, зокрема у професійній сфері, вимагають їхньої підготовленості до здійснення проектної діяльності у всіх сферах життєдіяльності суспільства в Україні, в Європі, в усьому світі.

Дослідники вважають, що наразі проектність – це один із вимірів рівня культури суспільства, а проектна діяльність забезпечує активне залучення учнів, викладачів та керівників закладів професійної освіти до вирішення власних життєвих і професійних завдань. Деякі західні вчені навіть вважають, що весь сучасний світ (а не тільки система освіти) можна розглядати як сукупність різноманітних проектів. З'явився навіть спеціальний термін «project-based world» – *світ, що базується на проектній діяльності*.

Справді, в режимі реалізації проектів здійснюється значна частина не тільки освітньої, але й професійної, а також соціально значущої діяльності населення планети. За деякими оцінками, третина всього працездатного населення США у наш час є

або *фрілансерами* (freelancers), тобто вільнонайманими особами, або ж займаються проектною діяльністю. В світовій практиці фрілансер виконує роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем і винаймається виключно для виконання тільки певного переліку робіт задля досягнення визначеного результату. Будучи позаштатним працівником, він може одночасно виконувати замовлення для різних клієнтів. В Україні фрілансерами переважно називають людей, які виконують будь-яку роботу віддалено через мережу Інтернет. Вони працюють у більшості випадків у таких видах діяльності, як журналістика, програмування, адміністрування обладнання через інтернет, веб та графічний дизайн, переклад, консультування тощо.

Ринок фріланс-послуг у даний час уже досить розвинений у Європі і США і стрімко розвивається в Україні, залучаючи все нових учасників як з боку виконавців, які пропонують свої послуги, так і з боку приватних осіб і організацій, готових до співпраці на віддаленій основі. Поняття «ринок фріланс-послуг» в українській мові вже є затребуваним – його можна описати кількома пов'язаними поняттями – робота на ринку замовлень і послуг та індивідуальна трудова діяльність. Якщо послутовуватись мовою цифр, то, за даними української біржі, у сфері фрілансу (Freelancehunt) найбільшим попитом користуються такі фахівці:

- програмування, створення сайтів, верстка – 36 %;
- робота з текстами (копірайтинг, написання статей) – 19,8 %;
- дизайн (сайти, поліграфія, логотипи, ілюстрації) – 19,5 %;
- реклама в Інтернеті (SEO, SMM, SERM) – 9,1 %;
- маркетингові дослідження, управління проектами, бізнес-консультування – 2,3 %;
- переклади – 2,1 %;
- розроблення мобільних додатків – 1,5 %;
- робота з аудіо і відео – 1,4 %;
- робота з фото – 1,2 %².

Стрімкі процеси розвитку проектно-орієнтованої діяльності створюють численні виклики для підготовки майбутніх фахівців

² Как выглядит украинский рынок фриланса: тенденции и цифры. 2015. URL: <https://thepoint.rabota.ua/kak-vyiglyadit-ukrainskiy-rynok-frilansa-tendentsii-i-tsifryi/> (дата обращения: 21. 02.2020).

і роботи закладів професійної (професійно-технічної) освіти в цілому. Як зазначається в Брюггському Комюніке – стратегічному європейському документі у сфері професійної освіти і навчання, сьогоднішні учні та студенти у 2020 році будуть лише на початку власної кар'єри і матимуть щонайменше 30 років професійного життя попереду, а деякі матимуть професії, які ще не існують, інші, можливо, матимуть рідкісні зникаючі професії. Вже сьогодні нам потрібно діяти задля вдосконалення продуктивності професійної освіти з метою її відповідності вимогам ринку праці, що постійно змінюються. Саме інтеграція потреб ринку праці вимагає нових умінь та навичок у контексті кардинальних змін у професійній підготовці молоді³.

Понятійний ряд проектної діяльності закладу професійної освіти є досить різноманітним, включаючи поняття різного змістового наповнення і структури. Зокрема, у світовому освітньо-науковому просторі накопичено безліч визначень поняття «проект».

В одному із найбільш поетичних він (проект) ідентифікується з натхненним стрибком від фактів сучасності до можливостей майбутнього, а в Керівництві з управління проектами, яке понад 30 років слугує визнаним міжнародним стандартом (розроблений Інститутом управління проектами, США), проект визначається як «тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг, результатів» тощо. Ми будемо виходити з тієї точки зору, що *проект* – це передусім комплексна єдина система, незалежно від спрямованості і змісту самого проекту і змісту проектування. Проект, на відміну від інших об'єктів управління, має специфічні особливості: він має чітко визначений початок (точку часового відліку) і закінчення. При цьому об'єкт проектування постійно змінюється, розвиваючись від ідеї до матеріального втілення або продукування конкретного інтелектуального продукту. Проект і процес про-

³ The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020. Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, meeting in Bruges on 7 December 2010 to review the strategic approach and priorities of the Copenhagen process for 2011-2020. URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/bruges_en.pdf (Accessed: 4 July 2020).

ектування включають в себе різних учасників: власне проектну команду (групу розробників), підрядників, субпідрядників, інвесторів тощо.

Аналіз визначень поняття «проект» вітчизняними і зарубіжними авторами (М. Артюшина, Т. Башинська, О. Бородієнко, Т. Вілфрід, Л. Довгань, Ф. Казін, В. Приймак, Г. Романова, З. Рябова) уможливив виокремлення головних його особливостей:

- наявність цілі та організація її досягнення;
- пов'язаність зі змінами;
- обмеженість у часі;
- неповторність;
- визначеність і обмеженість необхідних ресурсів;
- комплексність;
- специфічна організаційна структура тощо.

З урахуванням цих вимог визначаємо *проект* як сукупність цілеспрямованих, пов'язаних зі змінами і послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення.

Сутність проектів частково розкривається в їх типологічних ознаках:

– *домінуюча в проекті діяльність*: дослідницька, пошукова, творча, рольова, прикладна (практико-орієнтована); відповідно до цього визначають такі типи проектів, як дослідницький, ігровий, практико-орієнтований, творчий;

– *предметно-змістова галузь*: монопроект (в рамках однієї галузі знань), міжпредметний проект;

– *характер координації проекту*: безпосередній (жорсткий, гнучкий), прихований (неявний, такий, що імітує учасника проекту);

– *характер контактів* (між представниками одного закладу освіти, навчальної групи, міста, регіону, країни, різних країн світу);

– *кількість учасників проекту*;

– *тривалість проекту*.

Проектна діяльність відноситься до категорії інноваційної, тому що передбачає перетворення реальності і будується на базі

відповідної управлінської технології, яку можна уніфікувати, освоїти і удосконалити. Тому актуальність оволодіння основами проектування обумовлена багатьма факторами, зокрема такими: дана технологія має широкий спектр застосування на всіх рівнях організації системи освіти; володіння логікою і технологією соціокультурного проектування дозволить більш ефективно здійснювати організаційно-управлінські та аналітичні функції; володіння проектними технологіями забезпечує конкурентоспроможність фахівця тощо.

Проектна діяльність включає:

- аналіз проблеми;
- постановку мети;
- вибір засобів її досягнення;
- пошук і оброблення інформації, її аналіз і синтез;
- оцінювання досягнутих результатів, продукування висновків.

Для закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах інтеграції та глобалізації важливою є інформація про найвідоміші міжнародні асоціації та організації, що займаються стандартизацією проектної діяльності. До них належать:

- *Інститут управління проектами* (Project Management Institute, PMI) – глобальна неприбуткова організація, що об'єднує понад 290 тис. членів. Найбільшим здобутком цієї організації є розроблення стандартів сертифікації спеціалістів у галузі управління проектами на основі «Керівництва з управління проектами» (PMBOK Guide), що пізніше був визнаний національним стандартом США. З січня 2013 р. набула чинності п'ята версія стандарту PMBOK 2012.

- *Міжнародна асоціація з управління проектами* (International Project Management Association, IPMA) – неприбуткова професійна асоціація, що об'єднує понад 50 національних асоціацій. Серед них *Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ»*, яка приєдналась до міжнародної спільноти в 1993 р. і є національним відділенням IPMA, а з 1997 р. співпрацює з Інститутом управління проектами (PMI).

- *Асоціація з управління проектами* (Association for Project Management, APM) – незалежна національна організація Велико-

британії у сфері управління проектами, яка була створена в 1972 р. Ця асоціація займається розробленням стандартів оцінювання компетентності менеджерів для управління проектами, програмами та портфелями (The APM Body of Knowledge).

- *Міжнародний альянс з розроблення стандартів управління проектами* (Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS) – неприбуткова організація, що об'єднує волонтерів з метою розроблення кваліфікаційних стандартів для проектних менеджерів. Шляхом публічного обговорення ця організація створила і вдосконалила низку професійних стандартів. Найвідомішим є «Стандарт оцінювання практичної компетентності менеджерів програм» (Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers).

- *Міжнародна організація зі стандартизації* (International Standardization Organization, ISO) – найбільш відома та авторитетна міжнародна організація з розроблення стандартів, яка була створена в 1947 р. Нею розроблено близько 20 тисяч стандартів, які лягли в основу десятків тисяч національних нормативних документів багатьох країн. Знаковою подією у 2012 р. для розвитку проектної діяльності стало створення стандарту ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проектами» (Guidance on project management). У США та країнах Європейського Союзу цей стандарт вважається досконалішим за усі попередні стандарти, які використовували раніше в цих країнах. Потрібно зазначити, що в основу стандарту ISO 21500:2012 покладено ядро РМВОК. Проте це не означає, що перший є точною копією останнього. Навпаки він містить кращі ідеї та досягнення практики проектної діяльності, що дає змогу виокремити лише найкращі працюючі ідеї та процеси без надмірного їх ускладнення.

- *Інститут Освіти Бак (США)* (The Buck Institute for Education) (<http://bie.org>), який спеціалізується на створенні, збиранні та поширенні кращих практик і результатів проектного навчання, а також надає ефективні послуги вчителям, школам, окремим районам за допомогою відкритих ресурсів та інструментів. Розроблений у цій інституції так званий Золотий стандарт навчання на основі проектів є керівництвом для впровадження в американську та міжнародну практику концепції

навчання на основі проєктів (project-based learning). Інститут нині об'єднує понад 86 тисяч послідовників з усіх країн світу.

У вітчизняному і світовому освітньо-наукових просторах широко вживаним є педагогічний термін «*проєктна діяльність*», утворений шляхом синтезу двох окремих дефініцій «проєкт» і «діяльність». У проєкції на візію і місію закладу професійної освіти це поняття набуває специфічного змісту і призначення. Нині на ринку праці у нашій країні і за рубежом є попит на фахівців із середньою спеціальною освітою, які компетентні у вирішенні стандартних і нестандартних практичних завдань щодо створення сучасних інноваційних виробничих проєктів. При цьому проєктна діяльність розглядається як поліфункціональний фактор, що визначає динамічний розвиток сучасного суспільства, економіки, освіти, а також як фактор, що стимулює творчу активність суб'єктів. У зв'язку з цим виникає потреба в актуалізації педагогічного потенціалу проєктної діяльності, що підтверджується багатьма дослідниками в галузі педагогічного проєктування (С. А. Гільманов, Л. М. Горбунова, Г. Є. Капто, І. Колеснікова, Н. Матяш, Г. Мельничук, О. М. Моїсеєв, Е. Полат, Ю. Хотунцев, А. Хуторський, В. Ягупов та ін.).

Здебільшого йдеться про використання «*проєктного методу*» в навчально-виховній діяльності закладу освіти. Внесок у розроблення цієї проблематики внесли вчені Інституту професійно-технічної освіти НАПН України, які досліджують практику використання проєктних технологій у закладах професійної (професійно-технічної) освіти України. В своїх працях вчені наукового колективу (В. Аніщенко, М. В. Артюшина, Т. Герлянд, Н. Кулалаєва, Г. Романова, Л. Романов, М. Шимановський) визначають *проєктну діяльність у закладах професійної (професійно-технічної) освіти* як навчально-пізнавальну самостійну діяльність учнів (за участі педагога як координатора), спрямовану на результат, що досягається завдяки розв'язанню теоретично чи практично значущого для них фахового завдання. Розроблений цим авторським колективом навчальний посібник призначений для педагогічних працівників, які розробляють і застосовують проєктні технології, упроваджують навчальну проєктну діяльність у професійну підготовку майбутніх кваліфікованих

робітників. Співрацюючи з педагогічними працівниками закладів професійної освіти, які розробляють і застосовують проектні технології, упроваджують навчальну проектну діяльність у професійну підготовку майбутніх кваліфікованих робітників, науковці розробили низку навчальних посібників і тренінгів, спрямованих на набуття і розвиток у студентів та у викладачів знань, умінь і навичок проектно-орієнтованої діяльності⁴.

Одночасно розвивається напрям підготовки керівників закладів освіти до здійснення професійної діяльності в мінливих умовах сьогодення й формування у них *умінь управління закладом освіти як проектно-орієнтованою організацією* у контексті завдань проектування *нової системи управління освітнім процесом* з принципово новими характеристиками випереджувального управління, що передбачає врахування соціального замовлення на результати навчання і виховання, виявляє резерви підвищення ефективності діючих систем управління освітнім процесом за рахунок використання технології системного проектування⁵.

Проектний менеджмент стає новітньою філософією управлінської діяльності. Водночас необхідно наголосити, що існує певна відмінність між проектним менеджментом, що використовується у бізнесі, та проектним менеджментом, що використовується в освіті.

Основними показниками володіння керівником закладу освіти методами проектного менеджменту є: знання принципів і методів управління проектом (планування, організація, складання графіків виконання, контроль за здійсненням етапів проекту, управління просуванням для досягнення мети, відстеження результатів); досвід у галузі управління – застосування управлінських умінь організації діяльності людей для досягнення цілей організації, враховуючи конкретні умови. В умовах бурхливих

⁴ Проектна діяльність учнів професійно-технічних навчальних закладів: тренінг-курс: навч. посібник / В. М. Аніщенко, М. В. Артюшина, Т. М. Герлянд, Н. В. Кулалаєва, М. М. Шимановський та ін.; за заг. ред. Н. В. Кулалаєвої. Житомир: Полісся, 2018. 180 с.

⁵ Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махия та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти»; КультурКонтакт Австрія. Київ, 2016. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/kka-book-web.pdf> (дата звернення: 20.02.2020).

перетворень, орієнтації суспільного життя на ринкові відносини проектний менеджмент може забезпечити стабільність інноваційного розвитку закладу освіти. Як відзначають дослідники (О. Алейнікова, І. Ігнат'єва, З. Рябова), відмінність між проектним менеджментом, що використовується у бізнесі, та проектним менеджментом, що використовується в освіті, насамперед пов'язана з метою використання цього управлінського підходу. У бізнесі мета створення та реалізації проекту генерується його зовнішнім замовником, а у сфері освіти мета проекту формується на основі інтеграційного поєднання стратегічних вимог керівника освітньої організації та зовнішніх споживачів освітньої послуги. Крім того, існують і певні переваги використання технологій проектного менеджменту для інноваційного розвитку освітньої організації. Передусім зазначена технологія забезпечує позитивний розвиток рівня професійної компетентності як викладача-тренера (науково-педагогічний викладач у поєднанні із професійним практиком) взагалі, так і керівника освітньої програми та керівника закладу освіти зокрема.

В Україні напрацьовано значну кількість навчально-методичної літератури з питань проектного менеджменту переважно в закладах вищої освіти. Натомість у сфері професійної (професійно-технічної) освіти з цієї проблематики були проведені лише поодинокі дослідження (О. Бородієнко, З. Рябова, Т. Махиня, Л. Оліфіра, Н. Приходькіна, Л. Сергєєва та ін.). В умовах ринкового середовища перед закладами професійної (професійно-технічної) освіти постають нові завдання, пов'язані з: моніторингом ринку праці і ринком освітніх послуг для планування підготовки кваліфікованих робітників і молодших спеціалістів; з розвитком соціального партнерства у задоволенні потреб регіонального ринку праці у кваліфікованих кадрах; з організацією системної профорієнтаційної роботи, спрямованої на формування освітніх потреб споживачів тощо. В таких умовах гострою є необхідність впровадження нових підходів та інструментів управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, передусім *управління результативністю*, яке в класичній інтерпретації трактується як «процес перетворення планів у дії, результати»,

«управління стратегією». Ця управлінська система включає в себе постановку цілей (від стратегічних цілей закладу – до індивідуальних цілей працівників), критерії для оцінювання результативності діяльності, модель компетентності керівника закладу і його працівників, контроль за результатами виконання завдань і постійний моніторинг, оцінювання результативності діяльності персоналу, планування мотиваційних заходів відповідно до результатів роботи співробітників тощо⁶. Важливою складовою цієї системи є бізнес-планування та інвестиційні проекти. Розроблення бізнес-планів діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти є необхідним процесом з декількох причин:

- нові економічні реалії потребують нових управлінських підходів до ведення господарської та навчально-виховної діяльності, вимагають розглядати заклади як комерційну одиницю, яка створює продукт (надає освітні послуги, виробляє товари), що має бути затребуваним на ринку;

- зростання конкуренції на регіональних ринках, лібералізація процесу виходу на ринок нових провайдерів ставить керівника закладу перед необхідністю планувати майбутні кроки, беручи до уваги необхідність конкурентної боротьби; такі плани мають бути адекватними, підкріпленими економічним підґрунтям;

- бізнес-план є інтегруючою ланкою між керівництвом та колективом. Необхідність диверсифікації джерел фінансування, залучення джерел додаткових доходів актуалізує необхідність співробітникам закладу виконувати нехарактерні для них функції. Якщо ця необхідність буде комуніційована та аргументована – співробітники стануть важливим ресурсом для досягнення цілей;

- бізнес-план дозволить виразно побачити перспективи закладу, оцінити існуючу ситуацію й можливості, визначити ефективні напрями розвитку та дії, які є необхідними для досяг-

⁶ Бородієнко О. В. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, підготовлене в рамках діяльності Програми ООН із відновлення та розбудови миру: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН із відновлення та розбудови миру. 2019.

нення цілей. Тому надзвичайно цінним є сам процес розроблення бізнес-плану (особливо, якщо він колегіальний), оскільки в результаті учасники отримують новий досвід та набувають нових актуальних компетентностей;

– бізнес-план служитиме для педагогічних працівників свого роду стандартом, бенчмарком для порівняння досягнутих результатів діяльності. Він дозволить їм чітко зрозуміти свої завдання, функції, оцінити свій особистий внесок у досягнення цілей діяльності закладу⁷.

Зазвичай бізнес-план має визначену структуру, яка включає декілька розділів, а саме:

Розділ I. Загальний опис закладу; стратегічна мета діяльності закладу; ключові цінності закладу; аналіз галузей регіонального ринку щодо потреби у професіях; маркетинговий аналіз; огляд цільової аудиторії; аналіз конкурентів; особливості навчально-виховного процесу.

Розділ II. Виклики і можливості розвитку закладу.

Розділ III. Пріоритети і завдання стратегічного розвитку закладу.

Розділ IV. Фінансовий аналіз.

Розділ V. План досягнення цілей закладу.

Деякі особливості відрізняють *інвестиційні бізнес-плани*, які й реалізуються через проекти. В інвестиційному бізнес-плані, у свою чергу, повинні бути представлені відповіді на такі запитання щодо нових напрямків розвитку закладу: яку нову послугу або продукт планується представити на ринок? яку цільову аудиторію може зацікавити новий продукт/послуга? яким є бажаний обсяг продажів, набору абітурієнтів або виробництва? які плануються фінансові показники від ведення цієї діяльності? якими будуть витрати на реалізацію проекту? яку кількість людей планується залучити до цього проекту? які можливі джерела

⁷ Бородієнко О. В. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, підготовлене в рамках діяльності Програми ООН із відновлення та розбудови миру: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН із відновлення та розбудови миру. 2019.

фінансування проекту? який прогностичний загальний прибуток за конкретний період? яка швидкість окупності інвестицій?⁸

Структурними елементами *інвестиційного бізнес-плану* закладу, визначення яких може бути основою реалізації заявлених проектів, є:

1. Резюме проекту (включає такі складові: назва проекту, назва закладу, дані керівника проекту, інформація про розробника, дата складання, основна ідея проекту, найважливіші дані про фінансові розрахунки проекту);

2. Опис проекту (відображається основна мета, завдання, ризики і список точних дій, які допоможуть розробникам у найкоротші терміни досягти поставлених завдань. У цьому ж розділі виконується SWOT-аналіз. Його головна мета – оцінювання сильних і слабких сторін закладу, перспектив і можливих загроз);

3. Маркетинговий аналіз (потрібно зазначити, які саме завдання із просування продукту/послуги має виконувати персонал закладу і в які терміни. У маркетинговому плані мають бути відображені одночасні або послідовні кроки, спрямовані на залучення споживачів: аналіз майбутніх споживачів (цільової аудиторії), аналіз конкурентоспроможності продукту/послуги, можливості реалізації, методи залучення споживачів);

4. Організаційний план (розкриваються особливості стратегічного управління закладом: найменування організаційно-правової форми, система управління закладом у вигляді схеми, дані про засновників, керівники, взаємодія з персоналом закладу, матеріально-технічна база закладу, його місцезнаходження);

5. Фінансовий план (розкриваються питання інвестиційної привабливості проекту: динаміка курсу валют, податки і процентна ставка за ними, джерела формування капіталу, план прибутків і збитків, балансова відомість, розрахунок чистого дисконтованого доходу (ЧДД) і терміну окупності інвестицій, індекс прибутковості, аналіз беззбитковості, показник норми прибутковості);

⁸ Бородієнко О. В. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, підготовлене в рамках діяльності Програми ООН із відновлення та розбудови миру: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН із відновлення та розбудови миру. 2019.

6. Аналіз ризиків (представляються потенційні загрози, які можуть стати причиною зниження доходів. Тут враховуються не тільки фінансові, а й галузеві, соціальні, природні ризики. Потрібно також приділити увагу розробленню ефективного плану їх запобігання з мінімізацією впливу на заклад)⁹.

Життєвий цикл проекту є базовим, вихідним поняттям для дослідження проблем реалізації проекту, фінансування робіт, прийняття рішень про доцільність капіталовкладень та деталізації проекту. Незалежно від розміру, обсягу й вартості операцій, будь-який проект у власному розвитку реалізується через задум ідеї, підготовки, реалізації, закінчення та ліквідації. Всі ці стани проекту, як правило, поділяються на складові, які дістали назви «фаза», «стадія» та «етап». Сьогодні не існує єдиного підходу до розподілу процесу реалізації проекту на складові елементи. Це пояснюється відмінностями у підходах учасників проекту до поділу проекту на найважливіші відправні точки, які дозволяють планувати, відслідковувати, контролювати та оцінювати розвиток проекту й, якщо необхідно, коригувати хід його реалізації.

Наприклад, підхід Світового банку до поділу проектного циклу на стадії відображає найважливіші цільові установки саме цієї фінансово-кредитної установи щодо проекту – якісна підготовка, експертиза відібраних проектів, переговори про надання кредитних ресурсів та, безумовно, заключна оцінка проекту (*рис. 1*).

Частіше проектний цикл поділяють на такі фази: ініціювання, концептуалізація, розроблення/планування, реалізація та завершення проекту. Перші фази можна умовно назвати початковою стадією роботи над проектом або його підготовкою.

Підготовка проекту включає такі складові:

1. Розуміння контенту проекту через стисле обґрунтування потреб громади, суспільства чи закладу професійної освіти в необхідності такого проекту.

2. Визначення вихідної ситуації та аналіз оточення універсальними методами SWOT та PEST-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища відповідно.

⁹ Бородієнко О. В. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, підготовлене в рамках діяльності Програми ООН із відновлення та розбудови миру: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН із відновлення та розбудови миру. 2019.

3. Аналіз основних зацікавлених осіб та оцінка їхніх інтересів, що позначаються на життєздатності та ризиках проекту; визначення конкретної, зрозумілої, вимірної, визначеної в часі та реалістичної мети, що є умовою для контролю ходу проекту; відбір й об'єднання в команду спеціалістів із різних відділів і організацій, об'єднаних загальною метою і єдиними завданнями.

4. Розроблення пофазового плану проекту, що в подальшому реалізовується в стадії його планування.

Для більш детального розуміння початкової стадії роботи над проектом можна запропонувати приклади із практики здійснення інвестиційних проектів у професійній (професійно-технічній) освіті України. Розглянемо це на прикладі інвестиційного проекту Європейського Фонду Освіти «Покращення ефективності регіональних мереж професійної освіти: об'єднання зусиль заради створення центрів професійної досконалості в Україні», який розпочався у квітні 2018 року.

У зв'язку з тим, що його метою було розроблення концепції політики щодо створення центрів професійної досконалості в Україні, цей приклад дасть змогу отримати відповіді на питання підготовки проектів різного рівня (місцевого, регіонального, міжнародного).

Так, завдання *розуміння контенту проекту* через стисле обґрунтування потреб громади і суспільства в тексті документу

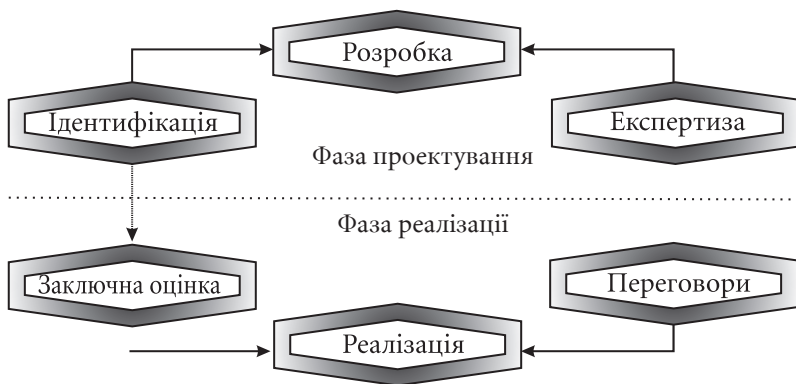


Рис. 1. Складові проектного циклу (погляд фахівців Світового банку).

представлено у вигляді відповіді на запитання «Чому в Україні потрібно створювати центри професійної досконалості?»:

- щоб на основі найкращого міжнародного та національного досвіду і практик забезпечити підготовку висококваліфікованих спеціалістів, що задовольняють вимоги місцевих, регіональних та національного ринків праці;

- щоб сприяти впровадженню інновацій і розвитку у професійній освіті та навчанні;

- щоб заснувати центри обміну методичним і професійним досвідом, підготовки викладачів, накопичення й передачі різноманітних освітніх ресурсів іншим закладам системи професійної освіти;

- щоб забезпечити інклюзивний характер освіти, зокрема того, що стосується дорослих слухачів;

- щоб забезпечити кращу ефективність, доцільність, вплив та помітність реформ у сфері професійної освіти і навчання завдяки централізації інвестицій і концентрації результатів

Зважаючи на актуальність проблеми створення центрів професійної досконалості в Україні, відзначимо, що за задумом розробників проекту заклади професійної освіти мають подавати заявки на одержання статусу центру професійного досвіду (ЦПД) або на відповідну реорганізацію. В цьому контексті створення кожного центру (незалежно від формальної процедури) вважатиметься самостійним проектом, а кожна заявка – проектною пропозицією. Відповідно відбір найкращих закладів-претендентів буде організовано на конкурсних засадах, а оцінювання пропозицій – за попередньо встановленими критеріями відбору. Всього запропоновано 15 критеріїв відбору, що розбиті на три основні групи: соціально-економічний профіль регіону та вибір напряму(-ів) спеціалізації, характеристики закладу, місце розташування, територіальне охоплення і співробітництво. Загалом для цих критеріїв запропоновано близько 90 індикаторів із джерелами верифікації та присвоєною їм відносною вагою.

Для розроблення проектною пропозицією важливого значення набуває обґрунтування характеристики закладу професійної освіти, яка має бути здійснена з урахуванням сучасних світових та європейських підходів до вимірювання якості діяльності

таких закладів. У європейських документах і рекомендаціях виокремлюються два основних підходи до самооцінювання. Суть першого полягає у тому, що самооцінювання може використовуватися національними органами для пілотування і підтримки якості у сфері професійної освіти і навчання (ПОН). У цьому сенсі самооцінювання стосується, в першу чергу, національних цілей ПОН та їх реалізації у відповідності до нормативно-правової бази країни. Суть другого полягає в тому, що самооцінювання проводиться закладами на добровільних засадах з метою раціоналізації навчальної пропозиції, подолання проблем щодо широкого визнання кваліфікацій, які надаються в тих чи інших закладах ПОН, а також для формування відповідного іміджу та зміцнення довіри до закладу на вибагливому конкурентному ринку¹⁰. Причому, в основі самооцінювання лежить вибір однієї з поширених у професійній освіті концепцій якості (вставка).

Концепція якості, яка орієнтована на ринок праці

У відповідності до цієї концепції якість діяльності закладу ПОН тлумачиться в контексті відповідності вимогам бізнесу та забезпечення працевлаштування випускників. Центральною ідеєю підходу до якості у таких закладах стають відносини зі світом праці та їх хороша репутація серед бізнесу і місцевої влади. Тому закономірно, що якість діяльності закладу для них означає наявність сучасних лабораторій, майстерень, обладнання, досвіду продуктивної співпраці в підготовці майбутніх кваліфікованих робітників та позитивні перспективи їх працевлаштування. Зв'язки зі світом праці розглядаються як можливість передбачити нову підтримку для внутрішнього управління якістю з урахуванням тенденцій на ринку праці, впровадження інновацій тощо.

¹⁰ Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. Cedefop Reference series 99. URL: http://www.cedefop.europa.eu/files/3068_en.pdf (Accessed: 4 July 2020).

Концепція якості, яка зосереджується на потребах учнів

Для частини закладів ПОН головним у розумінні феномена якості є якість процесу викладання і навчання, забезпечення індивідуалізованої підготовки (включаючи адресну підтримку), здатність забезпечувати індивідуальні потреби і досягнення студентами успіху в навчанні навіть у складних особистісних умовах. У цих закладах забезпечення якості передбачає також підтримку соціальної інтеграції, підготовку до активної участі в житті суспільства та доступ випускників до ринку праці.

Концепція якості, пов'язана з ефективністю управління закладом професійної освіти і навчання

Головну роль у розумінні якості відіграють ефективність і продуктивність процесів управління. Цей підхід є особливо актуальним для закладів-провайдерів освітніх послуг за ринковою моделлю. Для цих закладів пріоритетним є функціонування високваліфкованої команди менеджерів, яка організовує і оцінює функціонування формалізованої системи управління якістю на місцях. Система забезпечення якості дозволяє здійснювати моніторинг, контроль і вдосконалення всіх процесів і структурних елементів організації, які вважаються важливими для досягнення якості. Підвищення ефективності і продуктивності інституційних процесів досить часто відповідає інтересам викладачів, тренерів і учнів/студентів, оскільки вони зазвичай користуються прозорими процедурами для підтримки внутрішнього управління якістю і культури якості в цілому. Вчителі і тренери, як правило, підтримують ці дії, бо управління якістю спрощує їх повсякденну діяльність.

Стосовно розвитку закладу ПОН у майбутньому важливим є те, щоб кожен заклад знайшов власний індивідуальний баланс між цими підходами, враховуючи особливості зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на його функціонування. Ефективним інструментом аналізу вихідної ситуації є SWOT-аналіз.

SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). В 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К. Ендрюс уперше публічно озвучив акронім SWOT, який був представлений візуально у вигляді матриці SWOT. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше – став використовуватися в ширшому значенні – для розроблення стратегій.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найбільш характерними для закладу ПОН можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формування і вибору стратегій проектної діяльності у контексті: створення інноваційного професійного середовища, використання нових форм організації і функціонування закладу, активного використання нових методів і технологій навчання (зокрема технологій дистанційного навчання), тісної взаємодії і співробітництва з роботодавцями і бізнесом регіону.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу комплексно вивчати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища закладу професійної освіти разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами, які властиві закладу професійної освіти, а також між зовнішніми загрозами і наявними можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії розвитку закладу засобами проектної діяльності. Розглянемо це на прикладі SWOT-аналізу, який було використано в процесі розроблення проектів створення центрів професійної досконалості в Україні (табл.1).

Після проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища важливо виявити ризики проекту. У більшості випадків джерела ризиків обумовлені пропущеними чи неправильно визначеними позитивними або негативними очікуваннями окремих осіб, груп осіб чи установ, інтереси яких зачіпає проект. Виявлення

Використання SWOT-аналізу в процесі створення центрів професійної досконалості в Україні

Сильні сторони	Визначені на загальнонаціональному рівні критерії створення.
	Зацікавленість самих закладів професійної освіти.
	Розгалужена мережа закладів, збалансована за регіональною ознакою.
	Ідея сприяння соціально-економічному та регіональному розвитку.
	Підтримка міжнародних партнерів.
	Нові джерела фінансування.
	Привабливість нових центрів професійної досконалості.
	Більше повноважень для прийняття рішень на регіональному/місцевому рівні.
	Питання створення центрів досконалості стає дедалі важливішим у порядку денному розвитку професійної освіти.
Слабкі сторони	Вимірювані показники для оцінювання критеріїв та оцінювання якості освітніх послуг у мережі закладів професійної освіти.
	Моделі багаторівневої координації та партнерства.
	Зanedбаний стан багатьох закладів, низька ефективність мережі.
	Фокус на балансуванні регіональних диспропорцій у процесі реформування мережі закладів, недостатність уваги до інноваційності.
	Пошук консенсусу щодо інституційного механізму взаємодії між партнерами всередині країни та міжнародними партнерами.
	Розумні стратегії асигнувань розвитку партнерства на регіональному рівні.
	Дуже низька привабливість закладів професійної освіти, скорочення кількості учнів та працівників. Лідерство керівних команд Центрів досконалості.
	Незрозуміла модель децентралізації управління системою професійної освіти в Україні.
	Відсутність комплексного бачення «екосистеми», ефективних моделей залучення роботодавців.

і аналіз усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) є певним гарантом успіху проекту. Для цього потрібно з'ясувати таке:

- Інтереси зацікавлених сторін стосовно вирішення проблем, а також основні припущення, які слід зробити щодо їхньої участі у проекті;

- Зіткнення інтересів зацікавлених сторін (конфлікт інтересів), що може спричинити збільшення ризикованості проекту;

- Наявні та потенційні стосунки між зацікавленими сторонами і можливість їх використання з метою забезпечення успішності проекту;

- Адекватні форми участі в проекті різних зацікавлених сторін.

Результати відповідного аналізу стануть відповіддю на такі питання: хто складає групу зацікавлених сторін (проектна команда, адміністрація, учні, батьки, органи влади, батьківський комітет, заклади освіти, оточення, громадські організації, компанії та підприємства тощо)? якою є їхня вигода? які вимоги до постійної підтримки проекту з їхнього боку? яким є адекватний механізм їхньої участі?

Важливою умовою досягнення позитивних результатів проекту є *чітке визначення мети*, яку поділяють усі члени команди. Наприклад, у 2017 р. у двох українських областях – Волинській та Львівській – стартував німецько-український проект, який передбачає запровадження дуальної системи професійної освіти. Зі сторони стейкхолдерів проект представляють компанії: АТ «СКФ Україна», ТОВ «Модерн-Експо» та ТОВ «Волинь-Кальвіс», які тісно співпрацюють з Луцьким вищим професійним училищем № 9 та Ковельським професійним ліцеєм. Метою проекту є адаптація процесу навчання до вимог приватного сектору, інтеграція виробничого навчання в освітній процес, встановлення тривалої та плідної співпраці між підприємствами та закладами професійної освіти, підвищення престижності професійно-технічної освіти. Таке широке формулювання, як правило, є характерним для середніх та великих інвестиційних проектів. Конкретизація, проте, здійснюється за допомогою низки відповідних завдань (детальніше про це йтиметься у параграфі 1.6).

Однією із ключових умов успішного проекту є *створення проектної команди* – тимчасової групи професійно підготовлених

людей з унікальними вміннями й особистісними характеристиками, які працюють разом над проектом до його завершення з метою досягнення цілей та місії організації, для якої призначений проект.

Основними принципами формування ефективної проектної команди є принципи:

- Проектної культури (уособлюється у тому, що всі члени проектної команди розділяють цінності та культуру проектного менеджменту);

- Ціннісної зорієнтованості (проявляється у тому, що організаційна та професійна культура команди менеджменту проекту визначається через систему цінностей, ментальність і гармонійне поєднання командної та індивідуальної діяльності);

- Інтеграції (уособлюється у тому, що створення та розвиток команди проекту здійснюється за допомогою використання технологій інтеграції (які включають певні набори технологій, методів, засобів та інструментів з різних професійних сфер діяльності, адаптованих відповідно до поставлених цілей) членів команди як між собою, так і спрямованих на інтеграцію команди в проект;

- Визначення повноважень (проявляється у тому, що, як у самому проекті, так і в рішенні про реалізацію проекту, повинні фігурувати питання щодо командного менеджменту проекту (компетенція, рівень прийняття рішень, повноваження і відповідальність та ін.).

Фактори, які відрізняють успішні команди

1. Психологічна безпека (учасники команди можуть брати ризики на себе, при цьому будуть почувати себе захищеними від критики з боку керівництва; в команді відчувається психологічна підтримка; всі члени команди знають слабкі сторони один одного; члени команди можуть виконувати різні проектні ролі; у команді формується відчуття психологічного комфорту, що постійно сприяє генеруванню нових ідей.

2. Взаємодопомога (учасники команди усвідомлюють той факт, що вони можуть розраховувати на допомогу колег у разі необхідності).

3. Структура та чіткість (реалізується в однозначному розумінні членами команди місії та планів організації).

4. Доцільність (кожен учасник команди бачить сенс у тих завданнях, які він виконує).

5. Значущість роботи (кожен учасник проектної команди усвідомлює значущість своєї роботи).

Відомо, що однією з важливих умов успішного виконання діяльності є відповідність особистих характеристик працівника змісту діяльності. В закладах професійної (професійно-технічної) освіти керівником проєктів/менеджером у більшості випадків є директор або представник адміністративного персоналу. Управлінська діяльність висуває певні вимоги до особистості цих осіб, їх професійно важливих якостей, знань, умінь, компетентностей. За даними пілотних досліджень, до найбільш важливих якостей, які необхідні керівникам/менеджерам проєктів для управління якістю освіти, належать:

- аналітичні здібності (93 %);
- вимогливість (77 %).
- здатність до діагностування (71 %);
- прогностичні здібності (67 %)
- комунікативні здатності (57 %) ¹¹.

Проте існує чимало поглядів щодо особистісних та професійно значущих якостей, що забезпечують ефективність управлінської діяльності в освіті (О.Мормаза, Л.Уманський, В.Рибалко та ін). Це розмаїття поглядів пояснюється тим, що обираються різні критерії класифікації, різні сфери і рівні управління. Стосовно управління проєктами також існують різні підходи. Так, Інститут діагностики менеджменту (Гамбург, Німеччина) пропонує такий перелік вимог до менеджера проєктів:

- розумові здібності (здатність до оцінювання ситуації, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення);
- ставлення до оточуючих (контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, співробітництво, здатність працювати в команді);

¹¹ Торган М. Сучасні вимоги до професійно важливих якостей менеджерів освіти. 2013.

- особистісні риси (інтереси, мотивація, прагнення успіху, гнучкість, товариськість, надійність);

- ставлення до праці (сприйняття навантаження, ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість).

Натомість Інститут Геллапа (США) виділяє п'ять основних вимог до менеджера проектів: знання справи, здоровий глузд, впевненість у власних силах, високий загальний рівень розвитку, здатність доводити розпочате до кінця.

Інтерес у зв'язку з викладеним вище викликає *концепція обмежень*, яка базується на ідеї певної обмеженості компетентності кожного управлінця, виявлення яких сприяє зосередженню уваги на тих факторах, які заважають повній реалізації всіх його можливостей. Такими потенційними обмеженнями в діяльності менеджера (за М. Вудкоком і Д. Френсісом) можуть бути:

- 1). Невміння управляти собою. Кожен менеджер проекту повинен навчатися управляти собою і ставитися до самого себе як до унікального ресурсу. Керівники, які не вміють цього робити (правильно розпоряджатися своїми ресурсами, вирішувати конфлікти, уникати стресів, ефективно використовувати час, енергію і час), не є ефективними.

- 2). Розмиті особисті цінності (неясні або непостійні основні принципи, цінності, що не відповідають часу).

- 3). Невизначені особисті цілі (нездатність визначати цілі, прагнення до недосяжних або небажаних цілей, недооцінка альтернативних варіантів і втрата важливих можливостей, часу та ресурсів на вирішення другорядних незначних питань).

- 4). Відсутність саморозвитку (коли особа не може подолати власні слабкості і працювати над власним зростанням; особа є недостатньо динамічною, схильною до уникнення гострих ситуацій; особа не розвиває приховані здібності, втрачає природну гнучкість; її ділове життя перетворюється на рутину у тих випадках, коли вона в інтересах особистої безпеки виключає зі своєї діяльності фактор ризику).

- 5). Недостатність навичок вирішення проблем (особа не може методично і раціонально працювати над вирішенням проблем і добиватися якісних результатів; проводити наради з вирішення поточних проблем, встановлення цілей, оброблення інформації, планування і контролю).

6). Недостатність творчого підходу (особа не володіє методами підвищення креативності або вважає їх несерйозними і поверхневими. Високий рівень креативності вимагає готовності особи боротися з перешкодами і невдачами. Часто особа не бажає експериментувати, ризикувати або застосовувати творчий підхід у роботі).

7). Невміння впливати на людей (особа не здатна забезпечити собі необхідні підтримку й участь і в результаті не може забезпечити необхідні для успіху ресурси. Як правило, недостатньо наполегливі керівники з недостатньо розвиненим умінням виражати себе і слухати інших, які не встановлюють взаємодію з членами проектних команд).

8). Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці (особа не прагне надавати і отримувати зворотний зв'язок, не здатна зацікавити своїх підлеглих перспективою участі у проекті, недостатньо розуміє мотивацію працівників. Їхній управлінський стиль є застарілим, неетичним або негуманним, таким, який не відповідає поточній ситуації).

9). Слабкі навички керівництва (проявляються в результатах роботи і взаємовідносинах підлеглих у групах. У середині таких груп проектні ролі зазвичай погано визначені, організація роботи неефективна, а взаємини є конфліктними. У такій ситуації члени проектної команди не визнають внесок керівника, а моральний стан групи швидко погіршується).

10). Невміння навчати (особа не здатна допомагати підлеглим у процесі їхнього саморозвитку. Вимоги щодо їх навчання у такій ситуації чітко не визначаються і часу на саморозвиток не вистачає. Люди часто працюють, не маючи зворотного зв'язку від керівника, а надані ним оцінки і рекомендації часто є формальними).

11). Низька здатність до формування проектної команди (особі не вдається перетворити групу на кваліфіковану і результативну команду; її робота зазвичай супроводжується труднощами або не приводить до визначеного результату).

Вичерпування можливостей багатьох традиційних шкіл і методів управління ставить керівників перед необхідністю освоєння сучасних управлінських прийомів переоцінки свого

потенціалу і роботи над його розвитком. *Саморозвиток керівника* – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як управлінця, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особистісних і професійних якостей, компетентності в цілому, що забезпечують ефективність управлінської діяльності.

Ефективний професійний саморозвиток зазвичай не є масовим і навіть типовим явищем, адже не всі керівники мають якості, які є необхідними для цілеспрямованої роботи над собою. Головними проявами здатності керівника до саморозвитку є: внутрішня вмотивованість на виконання професійних завдань, досягнення високих результатів; здатність до саморозвитку; розуміння змісту і методичних основ саморозвитку. Ефективність саморозвитку менеджера залежить також від зовнішніх чинників – організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності, а в ширшому контексті – від організаційної культури закладу освіти; доступності для нього сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними; методичного забезпечення умов професійного розвитку. Головним напрямом самовдосконалення є розвиток навичок самостійного мислення, розроблення власних ідей на базі власного досвіду. Обидва напрями тісно пов'язані й передбачають розроблення власних ідей на основі отриманої інформації, спілкування з іншими людьми і зворотного зв'язку. Результативність процесу самовдосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії); відчуття (наші почуття, настрої), готовність до дій (здатність або нездатність діяти залежно від ситуації).

Основними методами самовдосконалення, що сприяють досягненню різноманітних результатів у розвитку особистості, також допомагають розвинути необхідні для такого розвитку якості і навички, є:

- ведення особистого журналу;
- ретроспективний огляд подій;
- роздуми про події, що відбуваються;
- вміння прислухатися до свого внутрішнього «Я»;
- розвиток інтуїції;

- сміливість у використанні нових ідей;
- експериментування з новим типом поведінки;
- зміцнення сили волі;
- підтримка здатності до сприйняття нового;
- робота над вищим і нижчим «Я»;
- способи вдосконалення мислення (читання, конспектування, складання плану, методика систематичного запам'ятовування та ін.);

- інші можливості самовдосконалення (навчання на курсах, участь у різних об'єднаннях, гуртках, розробка індивідуального стилю управління, розвиток здатності до спілкування тощо).

Створення умов для саморозвитку зазвичай вимагає визначених, іноді значних, фінансових витрат. Керівникам, які недооцінюють важливість інвестування ресурсів у саморозвиток персоналу, варто пам'ятати про те, що компанія, в якій є персонал, який саморозвивається, має серйозний потенціал зростання; компанія, в якій кількість такого персоналу постійно збільшується, є перспективною; компанія, в якій більшість менеджерів займаються самовдосконаленням, уже є організацією, що навчається. Тому створення організаційних умов і інвестування ресурсів у саморозвиток персоналу є ефективною формою інвестування компанії у свій власний розвиток¹².

Суть *планування проекту* полягає в розробленні та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановлення їх взаємодії. Процес планування включає чотири етапи:

- розроблення загальних цілей проекту;
- визначення конкретних цілей на даний період із наступною їх деталізацією;
- визначення шляхів і способів досягнення цілей;
- контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом співставлення планових показників із фактичними та коригування цілей.

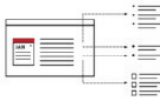
У процесі планування необхідно відповісти на такі питання: що повинно бути зроблено і для чого? коли це буде зроблено і хто буде робити? де це буде зроблено і що для цього необхідно?

¹² Селютін В. М. Самоменеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 206 с.

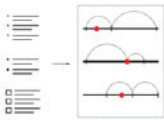
Вирішення цих питань є *функцією планування*, яка є основою для прийняття рішень. Ця функція є частиною управлінської діяльності, що передбачає розроблення цілей і завдань проекту, а також визначає шляхи реалізації планів для досягнення поставлених цілей. Варто нагадати про те, що проектна діяльність – це перелік заходів, які необхідно здійснити для гарантованого досягнення проміжного результату з урахуванням вказаних показників. Необхідно також визначити низку ресурсів, необхідних і достатніх для виконання кожної дії. Алгоритм розроблення плану дій з виконання проекту включає такі кроки (рис.2):



1. Перенести список заходів у календарний план.



2. Розділити завдання на низку послідовних дій (декомпозиція завдань).



3. Оцінити тривалість, терміни початку і закінчення кожної дії.



4. Визначити в плані етапи реалізації завдань проекту.



5. Розподілити відповідальність між особами і організаціями, які здійснюють діяльність в рамках проекту.

Рис. 2. Алгоритм розроблення плану дій з виконання проекту.

Часто розробники проекту відчують труднощі в процесі моніторингу реалізації проекту, зокрема процесу збору актуальних даних, які відображають діяльність щодо реалізації проекту. Моніторинг використовується для обґрунтування рішення щодо управління проектом і, за необхідності, корекції ситуації.

На нашу думку, моніторинг має дуже велике значення, тому що є механізмом, завдячуючи якому, будуть отримані необхідні фактичні дані, які підтверджують, що у процесі реалізації проекту справді були виконані його завдання. Для цього необхідно визначити, за допомогою якого механізму будуть оцінюватися результати (які часто формалізуються у вигляді кількісних або якісних показників). Показники мають бути визначені у розрізі видів діяльності, передбачених раніше. Важливо пам'ятати, що план здійснення моніторингу має розроблятися ще до початку реалізації проекту, а оптимальна частота його проведення – один раз на 3-4 місяці. Мова йде про моніторинг діяльності, що дає відповідь на такі питання: що реально змінилось у результаті реалізації проекту? чи змінилась ситуація в кращу сторону, ніж до початку реалізації проекту? чи стали представники зацікавлених сторін частиною нашої команди і якщо так, то як їх можна зберегти? чи був процес реалізації проекту достатньо інтегрованим у систему управління закладом професійної освіти? чи буде ваш заклад освіти повертатися до певних етапів проекту і як часто? чи наближаємо ми до виконання результатів проекту? чи реалізуємо ми свою місію? чи дотримуємося ми наших цінностей? чи відповідаємо ми запитам зацікавлених сторін?

Моніторинг буває внутрішнім (проводиться самостійно закладом професійної освіти) і зовнішнім (коли до процесу залучається третя особа або організація). Крім моніторингу, застосовується процес оцінювання – системного і об'єктивного дослідження підготовленого або вже реалізованого проекту чи програми. Його мета полягає у визначенні того, наскільки суттєвим був вплив проекту, якою є його релевантність, ефективність і рентабельність. У процесі оцінювання зазвичай концентруються на відповідях на такі питання: які проблеми виникали в ході проведення заходів по проекту? чи відповідають досягнуті результати вашим очікуванням? яким був внесок

кожного партнера у досягнення цілей робочого пакету або проекту в цілому? як би ви оцінили результативність кожного партнера у досягненні цілей робочого пакету або проекту в цілому? якими були проблеми у взаємодії з партнерами? яким чином здійснювалась координація виконання робочого пакету або проекту в цілому? яким чином здійснювали комунікації? якими були проблеми під час імплементації робочого пакету або проекту в цілому? як ви їх вирішували?

Задумуючи проект, важливо мати певні знання про його *бюджет*. Будь-який проект вимагає оцінювання всіх запланованих дій у фінансовому вимірі. Результатом такого оцінювання є бюджет проекту. В численних посібниках з підготовки проектів, поширених в освітньо-інформаційному просторі нашої країни, бюджет проекту займає чільне місце. Незважаючи на різні форми цього документа на різних проектах, важливо твердо знати, що бюджет проекту – це Ваш фінансовий план, який необхідно виконувати згідно з певними вимогами, які здебільшого пропонуються донорами. Так, у посібнику з розроблення проектів за програмою підтримки політики регіонального розвитку в Україні (EuropeAid/132810/C/SER/UA) аплікантам пропонуються для заповнення різні форми бюджетування:

- 1). Форма 1. Загальний бюджет.
- 2). Форма 2. Конкретизація бюджету за статтями видатків.
- 3). Форма 3. Очікувані джерела фінансування.
- 4). Форма 4. Зведений кошторис проекту¹³.

Суттєвим елементом якісно спланованого проекту є наявність декількох джерел фінансування. Більш того, деякі конкурси грантів передбачають певні обмеження щодо фінансування. Зокрема, конкурси Європейської Комісії передбачають різні максимальні межі фінансування, наприклад, 90 % або 75 % від загальної потреби, а також визначають мінімальні межі, як правило, 50 %. Інші кошти мають бути власними або з інших джерел, включаючи інших донорів. Проте в бюджеті проекту

¹³ Микитюк П. П. Управління проектами: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. Тернопіль, 2014. 270 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/retrieve/19680/03%D0%BA.pdf> (дата звернення: 20.02.2020).

мають відбиватися всі джерела надходжень і витрат. Наприклад, необхідно пам'ятати про різні витрати, пов'язані з отриманням і використанням гранту – різні види податків, банківську комісію, різницю курсів обміну валюти тощо. У довготермінових проєктах необхідно враховувати ймовірність зміни економічної ситуації в країні тощо. Для цих випадків можна використовувати рядок «Непередбачувані витрати». Бюджет є головним документом для звітності після завершення проєкту, що вимагає від виконавців збереження всіх підтверджувальних документів. У разі вимоги донорів щодо незалежного аудиту необхідно включити його вартість у бюджет проєкту.

Обґрунтовуючи бюджет проєкту, важливо відповісти на два питання:

1). Чи всі види робіт було адекватно оцінено і внесено в бюджет?

2). Чи забезпечується необхідний баланс витрат (у розрахунку на одиницю очікуваних результатів)?

Результати вивчення досвіду проєктної діяльності у сфері освіти показали, що типовими помилками при підготовці бюджету проєкту є такі:

– деякі види діяльності не ідентифіковані і не відображені в бюджеті проєкту;

– неадекватне розуміння вимог донорів щодо власного внеску в проєкт (співфінансування) з боку заявників і партнерів, обсяги якого варіюються залежно від програми, типу проєкту тощо;

– в різних формах документів внесено різні розрахунки (спостерігається невідповідність цифр);

– співвідношення між очікуваними результатами і витратами проєкту не є задовільними;

– бюджет є нереалістичним з причини підвищених або занижених витрат щодо очікуваних результатів;

– бюджет є непрозорим (не містить обґрунтування);

– в бюджет включені неприпустимі витрати (такими можуть бути виплати за кредитами, погашення заборгованості з видів діяльності, які виникли раніше тощо).

Так, Фонд Східна Європа в рекомендаціях з підготовки бюджету проекту, що подається, відносить до неприпустимих такі види витрат:

- витрати на діяльність, яка виходить за рамки затверджених завдань і цілей проекту або бюджету гранту;
- представницькі витрати, витрати на розваги; витрати на соціальну діяльність; витрати на проведення церемоній і витрати, що відносяться до них, включаючи харчування, проживання, транспортні витрати, оренду і подарунки;
- внески і пожертви фізичним і юридичним особам;
- подарунки, премії, чайові, штрафи, придбання алкогольних і тютюнових виробів;
- витрати на кампанії з фандрайзингу, включаючи витрати на проведення фандрайзингових кампаній і кампаній із залучення коштів;
- придбання нерухомої власності (земля, будівлі).
- амортизаційні витрати або витрати на оплату оренди обладнання або приміщення, придбаних на кошти цього або попередніх грантів¹⁴.

У кожному конкретному випадку важливо визначитися щодо власного внеску в бюджет проекту і його джерел. Більшість донорів висувають вимогу щодо співфінансування заявника і партнерів. Обсяги власного внеску варіюються залежно від програми – в цілому від 10 до 40 % від загального бюджету проекту. Такий підхід економить фінанси грантодавців, допомагаючи розширенню кількості нових грантів і проектів. Залежно від вимог проекту, власний внесок може бути оформлений у грошовому еквіваленті або в натуральній формі (приміщення, обладнання, канцтовари, оплата праці тощо). Необхідно звернути увагу на те, що організація-заявник не може вказувати ресурси, які було отримано в процесі виконання інших проектів. Якщо внесок зроблено в натуральній формі, то в бюджеті він має бути виражений у грошовому еквіваленті. З погляду грантодавців, матеріальний внесок з інших джерел фінансування свідчить

¹⁴ Безвух С., Стопчак А. Ю. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. №. 3. С. 7–14.

про зацікавленість інших організацій у реалізації цілей проекту, а також про здатність заявника як фандрайзера. Виважене ставлення до формування бюджету проекту впливає на комплексну оцінку інвестиційних проектів, яка, в числі провідних критеріїв, передбачає оцінювання фінансової значимості проектів і їх економічної ефективності.

У наш час накопичено значну кількість методик оцінювання проектів, які здійснюються в закладах освіти різного рівня. Їх використання допомагає не тільки в процесі оцінювання проектів замовниками – майбутніми інвесторами. Вони допомагають оцінити педагогічний результат («сухий залишок»), який отримує заклад освіти і кожен учасник проекту (керівники, викладачі, учні). Зокрема, йдеться про так звані нематеріальні результати проекту, які можуть виявлятися у тому числі й у вигляді сформованості таких умінь:

- уміння формулювати ідею проекту і оцінювати її крізь призму можливостей реалізації;
- уміння знаходити системотворчі зв'язки між вимогами замовника, проектним завданням і діяльністю щодо реалізації проекту;
- здатність брати участь у розробленні й реалізації проекту, а також його функціональних напрямів;
- здатність до створення і роботи в проектній команді з метою здійснення конкретних проектів;
- уміння розробляти і реалізовувати проекти, спрямовані на розвиток закладу професійної освіти, покращення середовища, підвищення якості життя;
- уміння збирати, відбирати, обробляти і аналізувати інформацію, необхідну для підготовки і реалізації проекту;
- здатність оцінювати стан ресурсного забезпечення проекту;
- здатність до цілепокладання, декомпозиції проектних цілей і завдань, формування відповідно до цього етапів, планів і алгоритмів реалізації проекту;
- уміння готувати звіти з реалізації окремих робочих пакетів або проекту в цілому, презентувати і захищати головні результати, отримані в ході проекту;
- здатність свідомо ув'язувати процес проектування: від ідеї до впровадження результатів;

- здатність реально оцінювати практичну значимість отриманих результатів;
- уміння розробляти бізнес-плани комерціалізації результатів проектної діяльності.

Важливим питанням у розвитку проектної діяльності закладу професійної освіти є пошук партнерів для проектного консорціуму. Адекватний пошук забезпечить релевантність партнерів меті та завданням проекту, а також гарантуватиме у перспективі ефективну реалізацію цілей проекту. У сфері професійної освіти пошук майбутніх партнерів може здійснюватись через професійні асоціації, об'єднання (Додаток Д); на масових науково-практичних і професійних заходах; через соціальні професійні мережі; шляхом електронного маркетингу; з допомогою спеціальних сервісів і баз даних. Пошук партнерів для проектного консорціуму доцільно здійснювати за двома напрямками – тематичним і географічним.

Також варто скористатись спеціальними сервісами і базами даних для пошуку партнерів, серед них: національні офіси Erasmus+; база даних результатів проектів Erasmus+ (<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>), яка містить у т. ч. контакти організацій-учасників; EUPARTNERSEARCH (<http://eupartnersearch.com/>), EU Calls (<https://eucalls.net/>), Electronic Platform for Adult Learning in Europe, EPAL (<https://epale.ec.europa.eu/partner-search>), Otlas, платформа міжнародного партнерства між організаціями й інформальними групами у проектах для молоді (<https://www.salto-youth.net/tools/otlas-partner-finding/>); CORDIS, база даних Європейської комісії (<https://cordis.europa.eu/>). У сфері професійної освіти і навчання до спеціальних сервісів і баз даних належать: UNEVOC Network (<https://unevoc.unesco.org/go.php?q=Explore+the+UNEVOC+Network>); Європейський альянс з питань учнівства (The European Alliance for Apprenticeships) (<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1147&langId=en>); Європейський тиждень професійних навичок (The European Vocational Skills Week), який об'єднує учнів, батьків, компанії, провайдерів професійної освіти і навчання, організації з освіти дорослих, професійні асоціації, вчених, кар'єрних консультантів та представників органів влади (<https://ec.europa.eu/social/vocational-skills-week/>

node_en), Enterprise Europe Network Cooperation Opportunities Database (<http://een.ec.europa.eu/tools/services/SearchCenter/Search/ProfileSimpleSearch>) та ін.

1.2. Практика проектної діяльності у закладах професійної (професійно-технічної) освіти: український досвід

Серед освітян поширеною є думка, що проектна діяльність є достатньо відомим і дослідженим феноменом у нашій країні й у світовому освітньому просторі в цілому. Проте вчені продовжують пошуки щодо знаходження, поширення та імплементації кращих практик проектної діяльності в закладах освіти різного рівня. За висновками сучасних історичних досліджень, «проект» як метод набув поширення в Європі, найбільш імовірно, виокремившись з архітектурно-інженерного руху в освіті, який розпочався в Італії в кінці XVI століття. Цікаву періодизацію поширення і міжнародного розвитку феномену проектної діяльності обґрунтував американський учений М. Кнол, поділивши довгу і визначну історію методу проекту на п'ять фаз:

- 1590–1765 рр. – початок роботи над проектами в архітектурних школах Європи;
- 1765–1880 рр. – проект як звичний метод навчання; початок його активного використання в США;
- 1880–1915 рр. – робота над проектами в трудовому навчанні та в загальноосвітніх школах.
- 1915–1965 рр. – перегляд і оновлення проектного методу; застосування напрацювань американських практиків у Європі;
- 1965 р. – до нашого часу – поглиблення використання проектного методу та нова хвиля його міжнародного поширення.

Розуміння того, що проектне навчання бере свій початок більш ніж триста років тому і витримало перевірку часом, відкриває нові перспективи для його інтерпретації та міжнародного поширення в різних модифікаціях та варіантах. Упродовж століття метод проектів у широких інтерпретаціях Джона Дьюї і Девіда Кіркпатрика неодноразово ставав предметом активних обговорень у Великій Британії, Німеччині, Канаді, Австралії, в країнах

пострадянського простору тощо. В 20–30-х роках ХХ століття центром дискусій стала Росія, де йшли пошуки «прогресивних альтернатив буржуазним і капіталістичним методам навчання». У цей період було напрацьовано цінний досвід використання проектного методу в діяльності закладів, переважно середньої і професійно-технічної освіти. Проте незабаром ця практика була засуджена як така, що «не годиться для формування знань і вмінь, необхідних для збільшення промислового виробництва та зміцнення комуністичної свідомості» (Постанова ЦК ВКП(б) 5 вересня 1931 р.), і лише на третій хвилі міжнародного поширення ідей проектної діяльності в 70-х роках ХХ століття в нашій країні розпочалось повернення до методу проектів на новій основі – народившись з ідеї вільного виховання, у наш час проектування стає інтегрованим компонентом цілком розробленої і структурованої системи освіти. Упродовж останніх десятиліть у педагогіці склалось стійке уявлення про проектний метод навчання як про самостійну методіку, мета якої полягає в тому, щоб стимулювати суб'єкти навчання до самостійної пошукової роботи.

Лева частка накопиченого в українському просторі досвіду пов'язана з використанням «методу проектів» та «технології проектного навчання» в освіті. Автори наголошують на проектній технології як одній із форм інноваційних педагогічних технологій; описують елементи проектної технології, обґрунтовують основні принципи роботи над проектом, особливості залучення до участі в них учнів та студентів тощо. Наша спроба назвати найбільш відомих українських розробників (теоретиків і практиків) цього феномену в історії освіти України виявилась мало конструктивною, тому що майже кожен освітянин у своєму професійному житті так чи інакше був дотичним або використовував проектну діяльність у своїй професійній практиці.

Одночасно слід відзначити, що такі доробки були (і залишаються) характерними для навчання у школах. Довгий час педагогіка вищої школи послуговувалась напрацюваннями шкільної педагогіки. Проте у наш час вітчизняна українська вища школа не тільки урівноважила цю картину, але й стала лідером у сфері теорії і практики проектної діяльності.

Що стосується професійної (професійно-технічної) освіти, яка за роки незалежності дуже повільно позбавляється не-престижної та непривабливої ланки освіти, то, як зазначалося в Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні, підготовленій НАПН України, основні її проблеми спричинені «збереженням значної централізації в управлінні, недостатньою взаємодією закладів професійної освіти, роботодавців і науковців у розробленні державних стандартів професійної освіти, багатотипністю мережі закладів, недосконалістю механізмів фінансування»¹⁵. Серед умов модернізації професійної освіти науковці називають врахування прогресивних ідей зарубіжного, насамперед європейського досвіду. В умовах децентралізації процесів управління освітою склався високий запит на проектну діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Внутрішні та зовнішні чинники актуалізують створення закладів нового типу, які стануть достатньо конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг; будуть органічно поєднаними з суспільно-економічними реаліями, інтегрованими в життя громади, регіону, країни, світу; спрямовані на стимулювання інтересу студентів до здобуття нових знань, на їхній розвиток через вирішення проблем і використання цих знань у конкретній практичній діяльності тощо.

У цьому зв'язку цінним сучасним напрацюванням, на нашу думку, є навчальний посібник¹⁶, створений співробітниками лабораторії технологій професійного навчання Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Навчальний посібник містить матеріали для проведення тренінгів з учнями закладів професійної (професійно-технічної) освіти, спрямованих на розвиток у них знань, умінь і навичок проектної діяльності. Колективом авторів запропоновано тренінги «Знайомство з навчальним проектом», «Як визначити проблему проекту та шляхи її розв'язання?», «Як планувати життєвий цикл проекту?», «Як

¹⁵ Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні. Національна академія педагогічних наук України. За редакцією В. Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2017.

¹⁶ Проектна діяльність учнів професійно-технічних навчальних закладів: тренінг-курс навч. посібник / В. М. Аніщенко, М. В. Артюшина, Т. М. Герлянд, Н. В. Кулалаєва, М. М. Шимановський та ін.; за заг. ред. Н. В. Кулалаєвої. Житомир: Полісся, 2018. 180 с.

здійснювати роботу над проектом?», «Як презентувати проект?» та «Як оцінити результати проекту?». Посібник призначений для педагогічних працівників, які розробляють і застосовують проектні технології, упроваджують навчальну проектну діяльність у професійну підготовку майбутніх кваліфікованих робітників.

У сфері проектного менеджменту в освіті значним попитом користується навчальний посібник¹⁷, у якому розкриваються теоретичні та практичні основи проектного менеджменту для інноваційного розвитку закладів освіти. Посібник містить навчальні та інформаційно-методичні матеріали для проведення навчальних занять за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації керівників закладів освіти у системі післядипломної педагогічної освіти. Навчальні матеріали призначені для проведення інтерактивних занять, містять практичні вправи, методики та завдання для студентів і слухачів, приклади освітніх проектів, що розроблені керівниками, педагогічними і науково-педагогічними працівниками системи освіти – учасниками семінарів-тренінгів. Адресується студентам закладів вищої освіти, керівникам освітніх організацій, державним службовцям, науково-педагогічним працівникам закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти, науковцям, практикам та усім, хто зацікавлений у запровадженні проектних технологій управління в освіту.

Практично у кожному закладі вищої освіти, де здійснюється підготовка бакалаврів і магістрів за спеціалізаціями «Менеджмент і адміністрування», «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», «Менеджмент інновацій», «Менеджмент міжнародних проектів», запроваджено навчальні посібники і підручники, які розроблено колективами і окремими авторами – викладачами відповідних кафедр. Їх зміст сформовано на основі осмислення і узагальнення передового досвіду вітчиз-

¹⁷ Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махия та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти»; КультурКонтакт Австрія. Київ, 2016. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/kka-book-web.pdf> (дата звернення: 20.02.2020).

няних і зарубіжних дослідників та практиків. Виклад матеріалу поєднується із сучасними підходами до активного навчання, передбачаючи самостійне, творче опрацювання матеріалу.^{18, 19, 20, 21, 22, 23}

Зкладами професійної (професійно-технічної) освіти теж напрацьовано значний практичний досвід проектної діяльності. Цільовий аналіз проектної діяльності закладів професійної (професійно-технічної освіти) в Україні за останні роки показав:

1) *дослідницькі проекти*, які за структурою нагадують наукове дослідження з обґрунтуванням актуальності обраної теми, завдань дослідження, гіпотези з подальшою її перевіркою, а також оприлюдненням результатів, та *творчі проекти*, які передбачають вільний і нетрадиційний підходи до отримання результатів, здійснюються в навчальному процесі відносно рідко;

2) більше поширення отримують *інформаційні проекти*, спрямовані на збір інформації про певний об'єкт, явище з метою його аналізу, узагальнення і представлення широкій аудиторії;

3) найчастіше реалізуються *практико-орієнтовані проекти* (націлені на реалізацію соціальних та індивідуальних інтересів самих учасників проекту або зовнішнього замовника і передбачають виготовлення конкретного продукту, який може бути використаний закладом освіти, міста, селом, громадою).

Зупинимося на практико-орієнтованих проектах, оскільки зазвичай вони можуть претендувати на грантову підтримку, що в умовах сучасних модернізацій цих процесів є важливим чинником функціонування закладу. Для цього необхідно воло-

¹⁸ Приймак В. М. Управління проектами: навч. посібник. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.

¹⁹ Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Харківська нац. акад. міського господарства. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

²⁰ Микитюк П. П. Управління проектами: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. Тернопіль, 2014. 270 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/retrieve/19680/03%D0%BA.pdf> (дата звернення: 20.02.2020).

²¹ Управління проектами: навч. видання / уклад.: Л. С. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с

²² Рач В. А., Россопанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посібник / за ред. В. А. Рача. Київ: К.І.С., 2010. 276 с.

²³ Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 244 с.

діти знаннями і уміннями проектної діяльності, навчаючись, у першу чергу, управління інноваційними проектами. Згідно з Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 рок, започатковано п'ять програм регіонального розвитку щодо секторальної бюджетної підтримки в Україні Європейським Союзом, в рамках яких передбачаються значні можливості розвитку для закладів професійної (професійно-технічної освіти), а саме: «Інноваційна економіка та інвестиції», «Сільський розвиток», «Розвиток людського потенціалу», «Розвиток туризму», «Загальноукраїнська солідарність». Детальний опис кожної із програм, перелік завдань, на вирішення яких спрямовані ці програми, очікувані результати та обсяги фінансування, на які можуть розраховувати регіони, містить Довідник програм регіонального розвитку²⁴. На думку керівників Мінрегіону та профільного Департаменту з питань регіонального розвитку, цей довідник має стати настільною книгою для керівників областей і, зокрема, для керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Кожна програма має значні можливості проектної діяльності для закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Найближчою за своїм спрямуванням, метою і завданнями є програма «Розвиток людського потенціалу», у вступі до якої (розділ «Опис стану проблеми») йдеться про те, що більшість регіонів мають значний освітній, науковий та інноваційний потенціал, однак їм бракує досвіду і ресурсів для його реалізації та трансформації в конкретні проекти. Реалізація запропонованої програми дозволить ретельно вивчити існуюче регіональне середовище, виявити ключові проблеми і можливості, а також запровадити точкові інтервенції там, де вони дадуть найбільший результат і додану цінність. Увага приділяється розвитку як окремих груп людей, так і інституцій та мереж, що їх об'єднують.

З метою розроблення проекту, визначення його актуальності, характеристики загальних та конкретних цілей, а також обґрунтування очікуваних результатів, ініціаторам проекту необхідно чітко розуміти недоліки (слабкі сторони, проблемні зони), на

²⁴ Програми регіонального розвитку: Програма регіонального розвитку «Інноваційна економіка та інвестиції». Міністерство розвитку громад та територій України: офіс, сайт. URL: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/04/Programi-regionalnogo-rozvitku_do-postanovi-KMU_821.pdf (дата звернення: 20.02.2020).

вирішення яких спрямовується програма регіонального розвитку «Розвиток людського капіталу», а саме:

- відсутня об'єктивна інформація про стан та потреби регіональних ринків праці, через що значні ресурси, виділені на заклади освіти і програми, витрачаються неефективно;

- інституції професійної освіти є ізольованими від реального життя і, як правило, застосовують застарілі програми, навчальні методики та засоби; не взаємодіють з соціальними партнерами та не зацікавлені у самовдосконаленні;

- існуючі освітні програми не є достатньо гнучкими та не відповідають регіональним потребам і процесам розвитку людського капіталу;

- низький рівень розуміння, як населенням, так і підприємствами, можливостей, що дають якісні програми освіти і навчання та постійна співпраця між закладами освіти і підприємствами²⁵.

Важливо також визначитися і мати попередні домовленості з замовником проекту. Для закладів професійної (професійно-технічної) освіти за даною програмою такими можуть бути: Міністерство освіти і науки України, обласні державні адміністрації, департаменти освіти і науки обласних державних адміністрацій, Інститут економіки і прогнозування економіки НАН України, районна державна адміністрація та ін. Це є важливим при визначенні тривалості проекту та обсягів його фінансування (загального бюджету та очікуваного обсягу фінансування з державного бюджету). Наприклад, у 2019 р. у пропозиціях, поданих на затвердження в Кабінет Міністрів України, представлено низку проектів-переможців, тематика яких пов'язана з модернізацією різних аспектів сфери професійної (професійно-технічної) освіти в контексті регіонів. Про це свідчать назви проектів та їх інформаційні картки:

- Модернізація системи професійно-технічної освіти для потреб регіонального ринку праці (замовник – МОН);

- Підготовка робітничих кадрів з професії «Виноградар» на базі ДНЗ «Татарбунарське професійно-технічне аграрне учили-

²⁵ Програми регіонального розвитку: Програма регіонального розвитку «Інноваційна економіка та інвестиції». Міністерство розвитку громад та територій України; офіц. сайт. URL: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/04/Programi-regionalnogo-rozvitku_do-postanovi-KMU_821.pdf (дата звернення: 20.02.2020).

ще» з метою відродження виноградарства регіону (замовник – Одеська облдержадміністрація);

- Модернізація професій швейного виробництва. Розвиток людського потенціалу Державного професійно-технічного навчального закладу «Березнівське вище професійне училище» (замовник – Рівненська держадміністрація);

- Модернізація матеріально-технічного забезпечення для підготовки кваліфікованих робітників за професією «Електрогазоварювальник» у відповідності до сучасних вимог ринку праці на базі Хмельницького професійного ліцею (замовник – Хмельницька облдержадміністрація);

- Створення багатопрофільного регіонального Центру професійної освіти (замовник – Хмельницька облдержадміністрація);

- Створення учнівського готельно-туристичного центру на базі Державного навчального закладу «Подільський центр професійно-технічної освіти» м. Кам'янець-Подільського Хмельницької області (замовник -Хмельницька облдержадміністрація);

- Стимулювання розвитку новаторської і раціоналізаторської роботи в закладі освіти як один з факторів підвищення якості підготовки робітничих кадрів для потреб регіону (замовник – Хмельницька облдержадміністрація);

- Моніторинг реалізації інтелектуального потенціалу випускників ВНЗ і ПТНЗ прикордонного регіону: соціальне партнерство, державне і регіональне замовлення (замовник – Львівська облдержадміністрація)²⁶.

Важливою складовою інформаційної картки майбутнього проекту за даною програмою є обґрунтування загальних і конкретних цілей, які мають бути підпорядковані завданням Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р. Як вказується в довіднику, програма спрямована на підтримку напряму «Розвиток інтелектуального капіталу» операційної цілі «Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів

²⁶ Пропозиції щодо розподілу у 2019 році бюджетних коштів за проектами регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів, отриманих від Європейського Союзу у рамках виконання Угоди про фінансування Програми підтримки секторальної політики – Підтримка регіональної політики України, що пройшли конкурсний відбір: Додаток до розпорядження Каб. Міністрів України від 26.06.2019 № 470-р. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2019-%D1%80> (дата звернення: 20.02.2020).

розвитку регіонів» Стратегічної цілі I Стратегії «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів та забезпечення здійснення таких завдань:

- забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців та робітничих кадрів для задоволення потреб регіонів з урахуванням пріоритетів їх розвитку;
- стимулювання співробітництва між закладами освіти, науково-дослідними установами і підприємствами регіонів;
- стимулювання розвитку новаторської і раціоналізаторської роботи на підприємстві;
- розвиток соціального партнерства всіх суб'єктів у регіоні у контексті забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу та накопичення людського капіталу;
- забезпечення підтримки та розвитку інтелектуального і творчого потенціалу через систему освіти і навчання упродовж усього життя.

Базовим положенням для визначення загальних і конкретних цілей майбутнього проекту є цілі, які сформульовані в програмі. Такою ціллю є сприяння розвитку людських ресурсів регіону через посилення спроможностей окремих особистостей, груп, інституцій та їх мереж бути більш активними на регіональному ринку праці, у сфері підприємництва і громадянського суспільства.

Розробникам проекту потрібно орієнтуватися також і на інший напрям цієї програми – «Створення умов для продуктивної праці населення», націленої на здійснення таких завдань:

- запровадження навчання і профорієнтації для перекваліфікації та переорієнтації трудових кадрів залежно від потреб регіонального ринку праці;
- вивчення попиту щодо компетентності і кваліфікації працівників регіонального та місцевого ринку праці;
- розроблення програм професійно-технічного навчання, підготовки кадрів до потреб регіонального ринку праці;
- удосконалення структури зайнятості населення шляхом підвищення якості робочої сили, розвитку її професійної мобільності тощо.

Значні потенційні можливості щодо проектної діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти передбачено

за напрямом «Модернізація системи освіти», за яким передбачається здійснення таких завдань:

– утворення сучасних центрів професійної освіти з упровадженням новітніх технологій для пріоритетних галузей економіки регіону;

– створення на основі системи закладів вищої освіти та науково-дослідних установ системи навчання (в тому числі дистанційного) для осіб, які не мають вищої освіти, короткострокових курсів з певної тематики з доступом до них широкого кола громадян.

Досвід проведення першого конкурсного відбору проектів, поданих на програму регіонального розвитку в 2017 р. (усього 507 проектів), показав, що закладам професійної (професійно-технічної) освіти бракує досвіду трансформації свого освітнього й інноваційного потенціалу в конкретні проекти. Аналіз показав, що на конкурс від закладів професійної (професійно-технічної) освіти було подано лише 20 проектів, тобто близько 5 % від загальної кількості. Проте їх тематика (загальна і конкретні цілі проектів), на нашу думку, є актуальною. Вона стосувалась модернізації та покращення підготовки фахівців і робітничих кадрів з різних професій, галузей (електрозварювальник, кравець, закрійник, виноградар, фахівці з ремонту і обслуговування електромобілів, працівники торгівлі і ресторанного сервісу, фахівці для каменевидобувної галузі та ін.); стимулювання новаторської і раціоналізаторської роботи; запровадження елементів дуальної системи підготовки робітничих кадрів; створення регіональних центрів підготовки фахівців; модернізація матеріальної бази закладів професійної (професійно-технічної) освіти та покращення умов життя учнів цих закладів шляхом створення сучасного молодіжного готелю тощо.

Оцінюючи заявки, Конкурсна комісія зважає на всі складові з особливим наголосом на конкретних очікуваних результатах проектів. Так, якщо тематика проекту стосується модернізації діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти, то такими очікуваними результатами можуть бути: облаштування виробничих майстерень і навчальних кабінетів сучасним обладнанням та комп'ютерною технікою; збільшення відсотка працевлаштованих учнів; набуття знань, умінь і навичок учнів на

сучасному обладнанні; збільшення власних надходжень до спеціального фонду бюджету за рахунок розширення наданих послуг і т. д. Важливо, щоб у ході розроблення проекту ці результати були реально обґрунтованими і максимально конкретизованими (у кількісній і якісній показниках).

Найбільшими за масштабами соціального впливу, економічною і бюджетною ефективністю реалізації та кількістю залучених є комплексні довготривалі проекти, які здійснюються за загальнодержавними програмами за підтримки відповідних міністерств, освітніх і наукових інституцій, професійних асоціацій та у партнерстві з різними іноземними і вітчизняними фондами в Україні. До таких можна віднести масштабний проект щодо популяризації, адаптації та впровадження дуальної форми здобуття освіти, в розгортанні якого три етапи:

I етап (2012–2014 рр.): інформаційно-роз'яснювальна робота щодо впровадження дуальної системи в ході проекту TVINNING;

II етап (2014–2015 рр.): розпорядження МОН України про проведення експерименту та підготовка програми, заявки експерименту та проведення конкурсу професійно-технічних закладів щодо участі в третьому етапі проекту;

III етап (2015–2020 рр.): реалізація проекту у партнерстві Міністерства освіти і науки України, Фонду імені Фрідріха Еберта та за підтримки Національної академії педагогічних наук України, Інституту професійно-технічної освіти НАПН України, Федерації роботодавців України, Інституту професійних кваліфікацій.

Підставами для здійснення проекту є:

- Середньостроковий план пріоритетних дій уряду на період 2017–2020 рр. (розділ III «Розвиток людського капіталу», підрозділ 8 «Модернізація професійно-технічної освіти»);

- Закон України «Про освіту» (у якому передбачена дуальна форма освіти);

- Наказ МОН України від 16.03.2015 р. № 298 «Про дослідно-експериментальну роботу Всеукраїнського рівня «Професійна підготовка кваліфікованих робітників з використанням елементів дуальної системи навчання»;

- Наказ МОН України від 23.06.2017 р. № 916 «Про впро-

вадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників»;

- Наказ МОН України від 15.05.2018 р. № 473 «Про розширення переліку закладів професійної (професійно-технічної) освіти для впровадження елементів дуальної форми навчання»;

- Розроблений МОН план заходів для реалізації типового Положення про впровадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників та типового Договору про дуальну форму навчання.

Упровадження елементів дуальної форми навчання в сфері професійної (професійно-технічної) освіти у 2018–2020 р. навчальних роках з урахуванням проектних пропозицій характеризується значною динамікою. Аналіз впровадження елементів дуальної форми навчання показує, що за минулих два роки розгортання проекту кількість закладів освіти, що впроваджують дуальну форму навчання, зросла з 198 до 327; кількість професій, підготовка за якими здійснюється за дуальною формою навчання, зросла з 114 до 393; кількість підприємств, залучених до впровадження дуальної форми навчання, за два роки зросла з 810 до 837.

Результати запровадження на даному етапі вимірюються за критеріями основних змін, які відбулися в організації навчання, а саме: а) зміна співвідношення навчального часу: теоретичне навчання – 30 %, виробниче навчання та виробнича практика – 70 % від загального обсягу навчальних годин; б) впровадження блочно-модульної системи: модуль теорії на базі закладу професійно-технічної освіти, модуль практики на базі підприємств, установ, організацій; в) оцінювання результатів навчання здійснюється відповідно до реальних показників професійної підготовки, підтвердженої в умовах виробництва.

Показники результатів за першим випуском у 3-х експериментальних групах засвідчили про досягнення таких показників: високий рівень працевлаштування випускників – близько 97 %; підвищення якості професійної підготовки на 12–17 %; додаткові фінансові надходження – в середньому до 50 тис. грн. у кожному закладі; зменшення витрат на комунальні послуги та витратні матеріали тощо.

Впровадження елементів дуальної форми навчання виявило ряд проблем:

- не вирішеність питання щодо податкових пільг та преференцій роботодавцям-учасникам для забезпечення оплати праці учнів закладів професійної освіти, позаплатних працівників підприємств, наставників;

- професії з підвищеною небезпекою та технологічно складні професії передбачають вікові обмеження – не менше 18 років – для допуску до робочого місця;

- навчальні групи чисельністю 25–30 учнів, як правило, здійснюють навчання на базі кількох підприємств, що вимагає синхронізації виконання освітніх програм і впливає на графік освітнього процесу;

- професії, які потребують формування умінь та навичок з багатьох технологічних операцій (зокрема для інтегрованих професій), вимагають значної кількості багатофункціональних робочих місць;

- здобуття робітничих професій на базі 9 класів з паралельним отриманням повної загальної середньої освіти потребує тривалого терміну навчання для реалізації вимог Стандартів професійної та загальної середньої освіти;

- невеликі підприємства не в змозі забезпечити в повному обсязі виконання вимог освітніх програм на власній базі, що потребує створення регіональних навчально-практичних центрів галузевого спрямування;

- працівники підприємств – наставники, які залучаються до процесу навчання, потребують додаткової підготовки з основ методики викладання та психолого-педагогічної підготовки²⁷.

У проєктній діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти є крапці практики. До таких можна віднести німецько-український проєкт «Партнерство у сфері професійно-технічної освіти в Україні», який тривав 3,5 року у Львівській та у Волинській областях і мав на меті допомогу у налагодженні контактів між закладами професійної освіти та підприємствами

²⁷ Якість підготовки учнів – показник дуального навчання в профтехосвіті. Львівська торгово-промислова палата: офіц. сайт. URL: <https://lcci.com.ua/yakist-pidgotovky-uchniv-pokaznyk-dualnogo-navchannya-v-proftechosviti/> (дата звернення: 20.02.2020).

обох областей. У рамках проекту здійснювалась цільова підтримка за такими напрямками:

- організаційний розвиток навчальних закладів професійної освіти (їх ребрендинг, налагодження партнерства та кооперації з підприємствами, інтеграція з іншими навчальними закладами та регіонами);

- розвиток двох спеціальностей – «Електрогазоварник» та «Верстатник широкого профілю» (на базі сучасного обладнання, практики на підприємствах);

- підвищення привабливості професійно-технічної освіти, робітничих професій та закладів професійної освіти, задіяних у проекті (щорічні PR-кампанії для вступників), обмін досвідом та вдосконалення знань учителів і керівників (навчання, стажування в Україні та у Німеччині).

Під час реалізації основної фази проекту впродовж трьох років було відібрано та задіяно чотири заклади професійної освіти та п'ять підприємств-партнерів з обох областей. Проект виявився настільки затребуваним та успішним, що німецька сторона вирішила його продовжити ще на 6 місяців, залучивши додатково нові чотири заклади (по два у Львівській та Волинській областях відповідно) та стільки ж підприємств. Результати проекту вилились у такі кількісні показники:

- проведено три одно- та двотижневих курсів підвищення кваліфікації у Навчальному центрі AZZZwickau Академії підвищення кваліфікації FAW gGmbH Chemnitz;

- проведено 48 технічних тренінгів тривалістю від одного-двох днів – до одного тижня (в тому числі у співпраці з обласними департаментами освіти) для майстрів виробничого навчання, які представляли усі заклади професійної освіти Львівської та Волинської областей, у яких здійснюється підготовка майбутніх кваліфікованих робітників за професією «Електрогазоварник»);

- проведено 30 тренінгів тривалістю один тиждень кожен з питань дидактики, комунікації, якості освітніх процесів у професійній освіті, системи управління якістю, управління конфліктами, підприємництва, напрацювання PR-стратегій, бренду роботодавців тощо;

- проведено два іспити зі зварювання на отримання сертифікату ISO німецького зразка (ISO 9606-1 111, ISO 9606-1 135);
- здійснено 12 PR-кампаній для закладів з метою набору учнів; взято участь в організації днів відкритих дверей та щорічних форумів профтехосвіти в обох областях;
- проведено одне соціологічне опитування серед учнів закладів професійної освіти, які були задіяні у проекті (загалом 478 учнів);
- обладнано п'ять нових комп'ютерних класів та оновлено існуючу комп'ютерну базу закладів освіти;
- забезпечено освітній процес сучасною технікою та інструментарієм (зварювальні апарати Fronius та допоміжне зварювальне обладнання, верстати та програмне забезпечення – симулятор для верстатів з ЧПУ SinuTrain for Sinumerik), а також витратними матеріалами, комплектами робочого одягу для учнів проектних класів; здійснено повне/часткове укомплектування 8 виробничих майстерень закладів.

Оцінюючи результати проекту, директори закладів професійної освіти – учасники проекту відзначили, що він дав поштовх до впровадження нових технологій та нового обладнання, до оновлення технологій навчання та співпраці з підприємствами. За результатами моніторингу більшість випускників знайшли собі високооплачувану роботу в Україні, що теж було важливим критерієм результативності проекту²⁸.

Особливу затребуваність і поширення в українському просторі мають проекти співпраці закладів професійної (професійно-технічної) освіти з соціальними партнерами – переважно з роботодавцями, які представляють вітчизняний і зарубіжний ринки праці. Важливо наголосити, що соціальне партнерство розглядається як комплексний підхід до реалізації інноваційної освітньої стратегії закладу професійної освіти, що відображає головну спрямованість на оновлення системи підготовки робітничих кадрів за новітніми технологіями в світлі міжнародної

²⁸ Якість підготовки учнів – показник дуального навчання в профтехосвіті. *Львівська торгово-промислова палата*: офіц. сайт. URL: <https://lcci.com.ua/yakist-pidgotovky-uchniv-rokaznyk-dualnogo-navchannya-v-proftechosviti/> (дата звернення: 20.02.2020).

співпраці. Найчастіше в сучасних умовах проектна діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні пов'язується з пошуками соціальних партнерів і реалізується через створення довгострокових проектів на договірних засадах.

Прикладів сучасних кращих практик у цьому напрямі є багато, але класичним прикладом, на нашу думку, є діяльність Черкаського вищого професійного училища будівельних технологій. Цей заклад освіти здійснює первинну професійну підготовку, професійно-технічне навчання та підвищення кваліфікації робітників для підприємств промисловості, будівництва, сільського господарства за регіональним замовленням, угодами з підприємствами, установами, організаціями, державною службою зайнятості населення.

Упродовж десятиріччя заклад системно працює над розвитком соціального партнерства з компаніями і підприємствами, які лідирують на вітчизняному і європейському ринках. Стартовою подією стало відкриття на базі училища (на той час – ПТУ № 15) регіонального навчально-практичного центру сучасних будівельних технологій. Першим соціальним партнером закладу стало ТОВ «KAN». Отримавши інформаційні матеріали компанії, викладачі самостійно вивчали їх можливості, технології і поступово вводили цю інформацію у вивчення окремих тем. З часом у соціальне партнерство із закладом включились представництва «Упонор» (2016), «Грое» (2017), українсько-польська компанія «Снежка» (2018) та низка інших компаній. Саме за підтримки одного із соціальних партнерів – промислового підприємства «ЗІП» – на базі училища було відкрито навчально-методичний центр з професії «Маляр», який працює за технологіями торгової марки «ТРИОЛА» (2016), а наступного року, в результаті реалізації пілотного проекту уряду України щодо модернізації професії «Монтажник санітарно-технічних систем», було відкрито Навчально-практичний центр сантехнічного обладнання і устаткування (за рахунок коштів державного, місцевого бюджетів та коштів спецфонду закладу). В цих навчально-практичних центрах учні знайомляться з сучасними матеріалами, інструментами та набувають умінь використання інноваційних технологій. Компанії-партнери залучені до

здійснення освітнього процесу, забезпечуючи проведення майстер-класів, виставок, занять.

Нині коло соціальних партнерів, дотичних до оновлення професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників відповідно до запитів ринку, значно розширилось. Партнерами закладу є такі компанії: ДП «Герц Україна» (HERZ) – один із найпотужніших європейських виробників арматури для систем опалення, водопостачання та холодопостачання; Акватерм ТмБХ (Aquatherm) – компанія, яка є офіційним ексклюзивним представником торгової марки «Aquatherm» (Німеччина) в Україні; ТОВ «KAN» (System KAN-thern) – спеціалізується на виробництві інсталяційних систем інженерної техніки – труб, фітінгів, доповнюючих елементів, автоматики; ТДВ «СІНІАТ» – виробник гіпсокартону, сухих будівельних сумішей, металевих профілів та аксесуарів; АТ «KORADO» – найбільший чеський і один з найбільших європейських виробників сталевих опалювальних приладів-радіаторів; БудМастер – потужний національний виробник якісних будівельних сумішей; ПП «УРСА» – виробник ізоляційних виробів з мінеральної вати на основі скляного штапельного волокна; компанія «Grohe AG» (Німеччина) – виробник санітарно-технічної арматури, змішувачів і аксесуарів; компанія «Uropor» (Фінляндія) – провідний світовий постачальник рішень і систем транспортування гігієнічної питної води, енергоефективних систем опалення і охолодження, а також надійних інфраструктурних рішень.

На сайті Черкаського вищого професійного училища будівельних технологій регулярно працює рубрика «Новини соціальних партнерів». Так, наприклад, в лютому 2020 р. для здобувачів освіти за професією «Лицювальник-плиточник; маляр; штукатур» було проведено презентацію лакофарбової продукції ТОВ «Еккаро колор» і майстер-клас з нанесення на підготовлену поверхню фарб та декількох видів структурної штукатурки, яку здійснили консультанти фірми з питань навчання. Системна організація таких заходів спільно з соціальними партнерами не тільки урізноманітнює проектну діяльність закладу, але й надає їй виробничої спрямованості в цілому.

В умовах конкретних закладів професійної (професійно-технічної) освіти проектне впровадження в навчальний

процес інноваційних технологій за участі роботодавців часто залежить від контексту, специфіки, настанов на вирішення певних завдань, вибору цілей і засобів здійснення проектної діяльності. Так, з метою вдосконалення освітнього процесу у ДНЗ «Ужгородський центр професійно-технічної освіти» в 2017 р. відкрито навчально-практичний центр «Śnieżka», який втілює освітньо-навчальний проект спільно із відомим виробником лакофарбових матеріалів ТзОВ «Снежка-Україна»²⁹. Стартом для такої діяльності став Меморандум про співпрацю, підписаний між Міністерством освіти і науки України і ТзОВ «Снежка-Україна», що передбачає створення навчально-практичних центрів «Śnieżka» на базі закладів професійної освіти в усіх областях України. Завдяки такому державно-приватному партнерству у закладах розширюються можливості освітнього процесу, що орієнтований на європейські стандарти та новітні технології.

Для ефективного функціонування навчально-практичного центру «Śnieżka» у ДНЗ «Ужгородський центр професійно-технічної освіти» обладнано за відповідними стандартами виробничу майстерню та навчальні класи «VIDARON» і «Śnieżka», які забезпечені наочно-методичними матеріалами для проведення якісних і ґрунтовних занять. Водночас на базі навчально-практичного центру «Śnieżka» фахівці компанії організують практичні семінари для майстрів, викладачів інших закладів професійної освіти, а також майстрів будівельних фірм та організацій.

Навчально-практичні центри «Śnieżka» також реалізовано у Львові, Луцьку, Калуші, Житомирі і Рівному та інших містах. Отже, здійснюється оновлення і модернізація змісту освітніх програм професійної підготовки фахівців у реальному секторі економіки, що сприяє вдосконаленню професійної підготовки учнів і адаптації навчання і виробничої практики до сучасних потреб виробничого сектора.

Одночасно спрямованість проектної діяльності на розвиток людського потенціалу і набуття майбутніми кваліфікованими робітниками сучасних професійних умінь і навичок, на нашу думку, має активніше доповнюватися розвитком соціальних

²⁹ Офіційний вебсайт Державного навчального закладу «Ужгородський центр професійно-технічної освіти». URL: <https://www.dnzucto.com.ua/kopiya-novini-ta-podiyi> (дата звернення: 20.02.2020).

компетентностей учнів, зокрема, умінь працювати в команді (в тому числі міжнаціональній), вести перемовини (домовлятися), комунікувати, реалізовувати лідерство тощо. Такі проекти під силу громадським і професійним організаціям. Кращим прикладом такого спрямування є проект «План дій: соціальні проекти» (2018-2019 рр.), ініціатором і виконавцем якого є неурядова організація «Вчителі за демократію і партнерство» (директор – д.п.н., професор Олена Пометун) у межах «Програми сприяння громадській активності «Долучайся!», що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та здійснюється громадською організацією Раст в Україні.

Місією є організації: «Розвиваючи освіту, розвиваємо Україну, використовуючи сучасні технології, методи і підходи в освіті, натхнені ідеями демократії та соціального партнерства». Керуючись цими положеннями, організація «Вчителі за демократію і партнерство» залучила до проекту близько п'ятдесяти команд учнів та вчителів загальноосвітніх шкіл і закладів професійно-технічної освіти Дніпропетровської, Донецької, Житомирської, Запорізької та Івано-Франківської областей³⁰.

Основними завданнями проекту є розвиток навичок громадянської активності учнівської молоді через освіту та безпосереднє залучення їх до локальних соціальних проектів і громадянських ініціатив, а також створення і реалізація власних соціальних проектів, спрямованих на вирішення проблем місцевої громади. Основними етапами проекту є (табл. 2):

В обґрунтуванні актуальності проблеми, на вирішення якої спрямовано проект, вказується, що вона пов'язана з формуванням у молодих людей практичних умінь і навичок, потрібних громадянинові: планувати і організовувати соціальні ініціативи, бути волонтером, комунікувати у диверсифікованому суспільстві, намагаючись знайти консенсус та розв'язати існуючу проблему, контролювати владу та вступати в діалог з нею тощо.

Як показав заключний форум, результати проекту були значимими як для учасників, так і для громад, для яких вони здійснювались. Наприклад, у числі кращих визнано соціальний проект «Дитячий майданчик з дерев'яними скульптурами

³⁰ План дій: учнівські соціальні проекти. URL: <http://www.plandiy.org/komanda-proektu/#> (дата звернення: 20.02.2019).

Етапи проекту “План дій: соціальні проекти”

№ пор.	Часові рамки етапу	Характеристика етапу
1.	Вересень 2018	Стартовий форум у Києві, який передбачав знайомство з учасниками й організаторами проекту, початок навчання з питань соціального проектування, формування проектних команд, визначення ідей і цілей власних соціальних проектів.
2.	Жовтень-листопад 2018	Практичні тренінги у п’яти областях для проектних команд (у форматі одноденних тренінгів), забезпечення учасників навчально-методичними матеріалами, початок реалізації учнями/студентами соціальних проектів.
3.	Листопад 2018	Дискусійні майданчики у п’яти обласних центрах: презентації ідеї громадської активності для учнів/студентів, учителів, знайомство з досвідом соціальних проектів і громадянських ініціатив місцевих громадських організацій, обговорення можливостей для учнівської/студентської молоді щодо участі у громадянських активностях.
4.	Листопад 2018 – січень 2019	Етап реалізації соціальних проектів, впродовж якого кожна проектна команда реалізує власний учнівський соціальний проект, у тому числі з допомогою матеріалів створеної освітньої онлайн-платформи «План дій» та за підтримки експертів.
5.	Лютий 2019	Заклучний форум у Києві: обмін набутим у проекті досвідом, представлення кожною командою власного реалізованого соціального проекту, підбиття підсумків й обговорення результатів проекту.

– «Казкова країна», реалізований командою Мелітопольського професійного аграрного ліцею.

За оцінкою методиста, викладача Межівського професійно-технічного училища Дніпропетровської області, зазначений досвід роботи є прикладом того, як працювати в контексті вимог нової української школи. Нові форми та методи співпраці викладача і учня означають нові позитивні результати.

Отже, проведений аналіз проектної діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні показав, що проектна діяльність історично мала навчальне спрямування, використовувалась як метод і технологія навчання, яка допомагає наблизити теоретичний матеріал до реального життя. За роки незалежності проектна діяльність закладів професійної освіти урізноманітнілась за рахунок посилення соціальної спрямованості, збагачення тематики проектів, розширення низки учасників (соціальних партнерів), набуття практичної спрямованості й зв'язків з ринком праці тощо. Напрацьовано кращі практики на рівнях: окремого закладу; об'єднання закладів (консорціумів); партнерства між різними областями і регіонами; спільних проектів із соціальними партнерами в Україні і за рубежом. В умовах розгортання світової і європейської інтеграції в кінці ХХ – на початку ХХІ ст. в українській освіті сформувався інвестиційний напрям проектної діяльності закладів, яка декларується на державному рівні і спрямовується на модернізацію професійної (професійно-технічної) освіти у відповідності з сучасними європейськими і світовими стандартами. Розвивається напрям проектного менеджменту для інноваційного розвитку освітніх організацій України, включаючи заклади професійної (професійно-технічної) освіти.

1.3. Зарубіжний досвід проектної діяльності у закладах професійної освіти

Світова педагогічна скарбниця постійно збагачується національним досвідом проектної діяльності в освіті з різними модифікаціями і особливостями. Зокрема, в зарубіжних джерелах виокремлюються такі специфікації проектного методу навчання:

- навчання, яке фокусується на актуальних соціальних викликах (challenge-based learning);
- проблемно-орієнтоване навчання (problem-based learning);
- навчання з прив'язкою до конкретного місця (place-based learning);
- навчання, що базується на практиці (activity-based learning);
- навчання на основі моделювання (design-based learning);
- проектно-орієнтоване навчання (project-based learning) та інші.

Дослідники вважають, що кожен із цих різновидів проектних методів має свої переваги і недоліки. З точки зору зарубіжної практики вони мають також спільні елементи, а саме: довготерміновий характер виконання проекту, охоплення декількох дисциплін або всієї спеціальності, контекстуальний характер, колективність навчання, зосередженість на проблемі та її вирішенні тощо.

Наявність цих спільних елементів дозволяє виокремлювати так звані “кращі практики” проектної діяльності, передусім проектного навчання в закладах освіти. Термін “кращі практики” нині широко використовується у вітчизняній теорії та практиці професійної освіти. В літературі з питань менеджменту цей англійський термін часто перекладається на українську мову як *передовий досвід*. На нашу думку, такий переклад є адекватним, адже “краща практика” (better practice) – ніщо інше, як формалізація унікального практичного успішного досвіду. Згідно з ідеєю кращої практики в кожній діяльності існує оптимальний спосіб досягнення цілі. І цей спосіб, будучи ефективним в одному місці, може стати таким же ефективним і в іншому місці. Вперше ідею кращих практик сформулював в 1914 р. Ф. Тейлор: “Серед всього багатоманіття методів та інструментів, що використовуються в кожний момент кожного процесу, завжди є один метод і інструмент, який працює швидше і краще, ніж інші”. Тому мета системи кращих практик – це забезпечення можливості знайти і використати те, що вже існує³¹. Для оцінювання кращих практик важливими є два питання:

³¹ План дій: учнівські соціальні проекти. URL: <http://www.plandiy.org/komanda-proektu/#> (дата звернення: 20.02.2019).

хто суб'єкт актуалізації цілей проекту (ринок, держава, самі учасники) та суб'єкт визначення засобів, які можна використати для досягнення обраних цілей. У цьому аспекті актуальними є дослідження досвіду окремих країн, а також міжнародних, зокрема європейських, інституцій, які спрямовують свою діяльність на формування спільного простору професійної освіти і навчання.

Серед закладів професійної освіти інноваційного типу є багато різних прикладів для вивчення і поширення в українському просторі. Зокрема, проектна діяльність лежить в основі навчального процесу в освітньому центрі для дорослих TELLUS (поширеною також є назва “Теласький коледж”). Він включає професійні заклади у Великобританії (Портсмут), Польщі (Краков), Італії (Турин), Іспанії (Саламанка), навчаючи щорічно близько 2000 студентів з метою покращення їх можливостей щодо працевлаштування. Дякуючи підтримці більш ніж 500 партнерів, Теласький коледж створив собі репутацію провайдера високоякісної професійної освіти.

Як зазначається у вступних вимогах, освітня програма на основі проектів є ідеальним середовищем для тих, хто прагне практично оволодіти професійними вміннями для інтеграції в професійну діяльність. Студенти працюють у малих групах над проектами з реального життя, встановленими місцевими організаціями-партнерами. Студентам надаються послуги коучингу, наставництва та навчання від досвідчених фасилітаторів для досягнення цілей, необхідних для виконання короткотермінових проектів. Завершенням цього процесу є групові презентації. Презентація демонструє успіх у досягненні основних цілей та висвітлює ключові результати навчання: використання реальних практичних умінь на виробництві, вдосконалення таких “м'яких” умінь, як робота в команді, спілкування, планування, постійний особистісний розвиток тощо. Важливо відзначити, що зміст освітніх програм відповідає вимогам конкретних робочих місць на виробництві й підтримується кваліфікованими фахівцями галузей для сприяння навчанню студентів у конкретних професійних секторах. У Портсмутському коледжі, наприклад, найбільш популярними секторами є бізнес-адміністрування,

автомеханіка, індустрія гостинності, роздрібна та оптова торгівля, соціальна допомога тощо, в Краківському коледжі – інформаційні технології, автомобілістика, соціальна робота, фотографія і графічний дизайн, охорона навколишнього середовища, туризм³².

Контекст та педагогічні традиції і стратегії розвитку кожної країни в умовах глобалізації та інтеграції зумовлюють особливості проектної діяльності закладів професійної освіти і навчання. Знайомство з кращими практиками проектної діяльності в професійних закладах *Фінляндії* показало, що в цілому вона спрямовується на розвиток у студентів загальних так званих метапредметних компетентностей, сприяючи не тільки засвоєнню знань за професією, але й гармонійному соціальному розвитку. Так, у Школі хімічних технологій (університет Аалто) в 2008–2012 рр. було виконано низку проектів, спрямованих на запуск міждисциплінарного курсу, присвяченого обробці дерев'яних поверхонь, який об'єднав студентів різних програм (технологів, інженерів, архітекторів). У межах проекту студенти виконували практичні завдання з розроблення технологічних і дизайнерських рішень та створення конкретних продуктів. За оцінкою експертів, студенти, які пройшли цей курс, отримали унікальний досвід спілкування, розподілу обов'язків у групі, самостійного подолання труднощів тощо.

Іншим прикладом фінського досвіду у сфері проектної діяльності закладів освіти є реалізація проекту “Соціальна фармацевтика”, який об'єднав інтереси різних інституцій і закладів освіти – шкіл, коледжів, університету Східної Фінляндії. Метою проекту було розроблення змістового модуля, на основі якого вчителі змогли б навчати студентів раціонального використання лікувальних засобів. Актуальність цієї тематики була зумовлена тим, що в перспективі планувалось введення в шкільну та професійну освіту нового предмету, а навчальних матеріалів для цього не було достатньо. В результаті проекту було створено спеціальний вебсайт для вчителів, який підтримувався і розвивався новими поколіннями студентів. Він передбачав не тільки нарощування професійних знань, але й додаткову

³² Tellus College: site. URL: <https://telluscollege.com> (Accessed: 4 July 2020).

соціально значиму для професійного росту активність студентів. Отже, даний проект мав дві мети – формування соціально значимих для студентів компетентностей і створення цінності для суспільства³³.

Досвід проектної діяльності в професійній освіті і навчанні Франції потребує цілісного компаративного вивчення з метою імплементації його інноваційних ідей в Україні. Актуальність осмислення французького досвіду в сучасних умовах зумовлена тим, що, починаючи з 2018 р., у цій країні розпочалася реформа базової професійної освіти і навчання, яка торкнулася третини учнів професійного потоку для підготовки професійного бакалавра (Voc-pro) або отримання сертифікату професійної кваліфікації (CAP). За даними Національного звіту Франції (мережа VET-in-Report для Європейського Центру розвитку професійної освіти і навчання), проектне навчання запроваджується в якості обов'язкового складового елемента реформованих освітніх програм. Його методичний інструментарій у французькому досвіді отримав назву “індустріальний проектний метод”, який, будучи введеним у освітню практику ще в кінці минулого століття, суттєво трансформувався в нових соціально-економічних умовах. Зокрема, на зміну однорічним прийшли довготривалі проекти. Їх тематика і зміст мають в обов'язковому порядку відповідати потребам конкретних компаній, а успішність оцінюється значною мірою з урахуванням сформованості додаткового ресурсного потенціалу для комерціалізації результатів проекту. В кінцевому рахунку французькі вчені констатують, що в процесі розвитку цього методу постійно збільшувалась увага до забезпечення зв'язку проектно-орієнтованого навчання з практикою і потребами ринку. Успішність цього підходу визначається тим, наскільки викладачам і роботодавцям вдається перевести комерційні потреби у формат навчального проекту, а результати навчальних проектів використати в реальній діяльності підприємств. Міжнародно визнаними кращими

³³ Vahtikari K., Silvo J., Kairi M. Project based learning for master students – Case integrated interior wooden surfaces. *World Conference on Timber Engineering*. 2012. Pp. 315-322. URL: http://support.sbcindustry.com/Archive/2012/july/Paper_186.pdf (Accessed: 4 July 2020).

практиками проектної діяльності у закладах різних рівнів освіти у Франції є функціонування кампусів професій і кваліфікацій³⁴.

Такі заклади почали створюватися у Франції за наказом уряду в 2013 р. В ньому було поставлено завдання щодо створення мережі структур, які б займались підготовкою кадрів для реалізації стратегій регіонального і національного розвитку. Кампуси тематично пов'язані з кластерами конкурентоспроможності, визначеними урядом Франції. Про стрімке поширення цієї інновації свідчать такі дані: якщо в 2014 р. у країні функціонував 31 кампус і 9 нових аплікаційних форм-пропозицій перебували на експертному розгляді фахівців, то вже в 2018 р. їх число зросло втричі – 95 кампусів у 12 секторах економіки Франції. Термін дії кожного проекту, пов'язаного зі створенням і діяльністю кампусів професій і кваліфікацій, складає чотири роки з наступною пролонгацією цього статусу відповідно до прийнятих у країні критеріїв.

За початковим задумом терміном “Кампус професій і кваліфікацій” називається мережа дійових осіб (actors), які співпрацюють у певній галузі задля розвитку програм професійної, технологічної і загальної освіти на середньому і вищому освітніх рівнях, а також у базовій і безперервній професійній освіті і навчанні. Вони фокусуються на специфічних сферах і секторах, що відповідають регіональним і національним пріоритетам економічного розвитку. Тобто створення таких кампусів спрямовується на стимулювання співпраці між усіма стейкхолдерами й на полегшення зв'язків між партнерами у сфері освіти і економіки. При цьому не передбачається спеціального впливу на курикулуми, методи оцінювання чи сертифікації.

Мережа створюється за офіційним договором, який об'єднує заклади освіти середнього і післясереднього рівнів, інституції вищої освіти, виробничі навчальні центри учнівства, дослідницькі центри, організації безперервної освіти, компанії і, в деяких випадках, ради підтримки спорту, культури і громади тощо. Що стосується управління, то мережа включає щонайменше один

³⁴ Innovation in VET – France. The Example of the Campuses of Professions and Qualifications. CEDEFOP. ReferNet. Programme national de r?forme. Mai, 2014 / R?publique Fran?aise. URL: <http://www.economie.gouv.fr/files/programme-national-de-reforme-2014.pdf> (Accessed: 4 July 2020).

місцевий орган управління середньою освітою (*établissements publics locaux*) і один науковий, культурний і професійний орган, з яким мають вступити в партнерство всі інші. Держава і місцева влада включені у фінансування та процеси формалізації діяльності таких кампусів.

На регіональному рівні проект щодо створення Кампусу професій і кваліфікацій пропонується спільно ректором базової академії і головою регіональної ради після проведених консультацій з Академічною радою національної освіти (CAEN) і Регіональним комітетом зайнятості, підготовки і управління кар'єрою (CREFOP), який є в кожному регіоні.

На національному рівні проект оцінюється групою експертів за критерієм управління якістю. До складу групи входять представники національних, регіональних органів управління та органів управління освітою. Після консультацій з Національною радою економіки освіти рішення приймається міністерствами, які відповідають за національну освіту, професійну підготовку, вищу освіту і економіку.

Проект набуває чинності, коли він відповідає таким критеріям: професійне навчання узгоджується з потребами соціального і економічного розвитку; обґрунтовано партнерство з місцевим бізнесом і дослідницькими центрами; різноманітність і доповнюваність пропонованих навчальних програм; інноваційність і інклюзивний характер факторів розвитку; європейський або міжнародний вимір; наявність навчального плану, дорожньої карти організації і управління кампусом тощо. В 2018 р. Міністерство запровадило новий документ для надання або підтвердження статусу кампусу професій і кваліфікацій (CMQ), який включає 12 критеріїв. Зокрема, заявники мають подати вагомий аналіз свого потенціалу зростання та аналіз потреб на ринку праці за профілем кампусу. Мають бути запропоновані нові шляхи навчання і професійної підготовки з урахуванням зв'язків і наступності між базовим та вищим рівнями професійної освіти. Особлива увага має приділятися використанню можливостей міжнародної мобільності, які обов'язково мають надаватися учням/студентам у рамках стандартних програм.

У вимогах до кампусів нового покоління з'явилась нова категорія "досконалість", яка пов'язується з передовим досвідом

вирішенням проблем конкретного сектору економіки на національному рівні. Запровадження Кампусів професійної досконалості у Франції є виявом світової і європейської тенденцій розвитку професійної освіти, коли у фокусі перебуває спільна інноваційна діяльність з підприємствами у вигляді диверсифікованих форм (проектів, стартапів, бізнес-інкубаторів тощо). Ця діяльність спрямовується на регіональні стратегії розвитку і отримання соціальних вигод від інновацій. При цьому стрижневим завданням є покращення професійної освіти і навчання.

Наведені приклади кращих практик проектної діяльності у сфері професійної освіти і навчання в країнах ЄС засвідчують, що боротьба за оволодіння новими вміннями і новими процесами продовжується. Основним обмеженням є не стільки нестача ресурсів, скільки наше вміння розподіляти ресурси для задоволення потреб населення та ефективно управляти проектами. В теорії і практиці сучасного управління широко використовується поняття “проектний підхід”, визначення якого не є однозначним. Загальною рисою різних визначень є розгляд проектного підходу як форми управлінської діяльності, спрямованої на досягнення поставлених завдань. Для повного розуміння сучасних реалій і перспектив розвитку проектного управління необхідно розглянути відповідні практики його застосування в різних країнах. Досвід більшості країн Європи пов’язаний зі спільною діяльністю в рамках Європейського Союзу, а конкретно, за участю Структурного фонду і Фонду зміцнення Європейського Союзу. Програми, які здійснюються через структурні фонди ЄС, як правило, реалізуються у формі місцевого, регіонального і міжнародного співробітництва.

Прикладом реалізації такого співробітництва може бути діяльність Центру розвитку освіти (ORI) в Польщі – загальнонаціонального державного педагогічного закладу, який перебуває у підпорядкуванні міністра національної освіти. Він був створений у 2010 р. у результаті злиття Центрального педагогічного центру і Методичного центру психологічної і педагогічної допомоги, а в 2016 р. до нього було приєднано Національний центр підтримки професійної і неперервної освіти. Метою Центру є реалізація заходів щодо вдосконалення системи освіти і підвищення її якості у відповідності з державною

освітньою політикою. Вагомою структурною одиницею Центру є відділ проєктів, співробітники якого, включаючи європейських експертів, консультують, координують, організують, моніторять і оцінюють проєкти, зокрема у сфері професійної освіти і навчання. Прикладом одного такого проєкту, співфінансованого з фондів ЄС, є проєкт “Створення електронних ресурсів для професійної освіти” (2019–2022 рр.), спрямований на покращення адаптації системи освіти і навчання до потреб ринку праці, полегшення переходу молоді від етапу освіти і навчання до етапу працевлаштування, зміцнення галузевої системи освіти тощо.

Метою проєкту є розширення використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній освіті, включаючи навчання студентів з обмеженими можливостями; розвиток цифрових компетентностей; індивідуалізація дидактичного процесу; реалізація командної роботи. Проєкт передбачає синергію діяльності в цій галузі з конкурсними проєктами Міністерства національної освіти, які розробляють електронні ресурси для професійної і загальної освіти.

Очікуваними результатами проєкту є:

- розроблення концепцій і стандартів, які забезпечать створення 800 електронних ресурсів для професійної освіти в рамках трьох конкурсних проєктів;
- створення системи інструментів, які дозволяють здійснювати суттєвий нагляд і отримувати електронні ресурси, розроблені в конкурсних проєктах;
- розроблення 174 освітніх програм з формування додаткових умінь і навичок;
- розроблення прототипів і кінцевих версій 800 електронних ресурсів для професійної освіти.

Цільовими групами проєкту є: студенти і викладачі сфери професійної освіти, які отримують професійну підготовку за професіями з 32 галузей народного господарства; бенефіціари конкурсу.

За напрямом “Відкриті освітні ресурси” Центр розвитку освіти пропонує репозитарій онлайн-курсів для професійного навчання, який за всіма характеристиками можна віднести до кращих європейських практик проєктної діяльності у сфері професійної освіти і навчання.

Репозитарій складається із 169 онлайн-курсів для професійної освіти і навчання, розроблених у рамках системного проекту KOWEZiU «Модель системи для впровадження і поширення дистанційної освіти у безперервному навчанні». Курси, в основному, призначені для студентів кваліфікаційних професійних курсів, проте окремі модулі (презентації, відео) можуть також успішно використовуватися на заняттях у закладах професійної освіти. Особливо цінним є те, що, за правилами користування репозитарієм, кожний зацікавлений заклад професійної освіти/школа може безкоштовно завантажити курс і встановити його на власній платформі електронного навчання Moodle (файл mbz, Moodle 2.6 і базові матеріали). Кожний курс є доступним у вигляді попереднього перегляду (ви можете побачити, який на вигляд курс електронного навчання в даній предметній галузі). Курси надаються на основі ліцензійного договору³⁵.

Наведені приклади кращих національних практик проектної діяльності у сфері професійної освіти і навчання в країнах ЄС засвідчують широкий тематичний спектр і спрямованість на модернізацію і осучаснення діяльності закладів освіти в регіональному, національному і європейському контекстах. При цьому під професійною освітою розуміють синергію розвитку, «розумну» спеціалізацію, створення екосистем умінь і «трикутника знань». Елементами, які забезпечують успішний розвиток, є: партнерство в навчанні, забезпечення якості, стабільне фінансування, співпраця закладів професійної освіти з бізнесом тощо. Кожен із цих елементів виступає пріоритетом європейської політики щодо підвищення ефективності підготовки кадрів для галузей економіки, підприємств і соціальної сфери, що динамічно змінюються. Нині у європейському контексті наголос робиться на широкому спектрі тем та аспектів співпраці професійної освіти і навчання та бізнесу. Звернемося до прикладів кращих практик співробітництва у цій сфері, які впливають (або спрямовані) на підвищення її якості і привабливості. Продуктивне обговорення результатів цих та інших проектів є цікавим і для проектної діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти

³⁵ Osrodek Rozwoju Edukacji. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.koweziu.edu.pl/>

в Україні в умовах її інтеграції до європейського освітньо-наукового простору.

Так, багато цінних уроків містять результати спільного проекту Латвії та Литви «Співпраця бізнесу і провайдерів професійної освіти і навчання для якісних умінь і привабливості» за програмою транскордонного співробітництва, який був співфінансований Європейським фондом регіонального розвитку (2012–2014). Загальна мета проекту полягала у підвищенні конкурентоспроможності та продуктивності нового покоління робітників у латвійсько-литовському прикордонному регіоні. Соціальний ефект проекту виявився у сприянні сталому і згуртованому соціально-економічному розвитку Євروهоріону «Країна озер» та у зростанні рівня зайнятості й підприємництва серед випускників закладів професійної освіти і навчання. Проект спрямовувався на вирішення низки конкретних (вимірюваних) завдань:

- вдосконалення інфраструктури, обладнання та навчальних матеріалів у закладах професійної освіти і навчання обох країн;
- підтримка співпраці між закладами освіти та розроблення освітніх програм відповідно до потреб ринку праці;
- тісна співпраця і залучення місцевих компаній до оновлення освітніх програм для покращення якості умінь випускників закладів професійної освіти і навчання.

За підсумками проекту було підтверджено виконання означених завдань, проте одночасно визначено й слабку сторону – недостатнє залучення студентів до підприємницької діяльності. Результати проекту наочно показали, що участь компаній відіграє вирішальну роль у підвищенні актуальності, якості та привабливості професійної освіти і навчання.

В спеціальному дослідженні, виконаному на замовлення Європейської Комісії, відзначено проект «Крок вперед» у рамках програми «Еразмус +», виконавцями якого були представники Словаччини, Чехії і Великої Британії (2015-2017). Метою проекту було сприяння співпраці в сфері обміну передовими практиками за допомогою стратегічних партнерств у сфері професійної освіти і навчання. Проект об'єднав партнерів (професійні школи і бізнесові структури) за напрямом професій автомобільної

промисловості. Результатом проекту стало: оновлення умінь та навичок викладачів і студентів закладів професійної освіти відповідно до попиту з боку автомобільного бізнесу; розроблення інтенсивних навчальних курсів; забезпечення закладів сучасними навчальними матеріалами тощо. Про високу актуальність результатів проекту свідчить, зокрема, такий факт, що упродовж останніх років у Словаччині компанії з виробництва автомобілів та індустріальні парки створили 200 000 робочих місць (майже 9 % від загального рівня зайнятості по країні), які потребують притоку на виробництво нового покоління кваліфікованих робітників і техніків, підготовлених за європейськими стандартами, які конкурентоспроможні і готові працювати на європейському ринку.

Як краща практика проектної діяльності у сфері професійної освіти і навчання, в Європейському Союзі визнано також проєкт Сербії і Німеччини «Кооперативна освіта», фінансований Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) (2013–2017). За статистичними даними, за 2016 рік рівень безробіття в Сербії складав 14 %. При цьому значну непропорційну частку складали безробітні з середньою професійною освітою. Проте в той же час роботодавці повідомляли про дефіцит кваліфікованих робітників із відповідними сучасними навичками. Причиною такої ситуації була застаріла та неефективна система середньої професійної освіти в Сербії: професійні школи мали недостатні ресурси, застаріле обладнання та застарілі освітні програми тощо.

Здійснений проєкт мав на меті покращення ситуації шляхом запровадження елементів німецької дуальної системи освіти в систему професійної освіти і навчання Сербії. Оскільки проєкт здійснювався на національному рівні, то наголос робився на співпраці між професійними школами та місцевими компаніями. Як відзначають європейські експерти, підходи традиційної дуальної освіти в проєкті було адаптовано до сербського правового й економічного середовища, а філософію проєкту було схарактеризовано як «розвиток кооперативної освіти на базі закладу» (на відміну від традиційної моделі навчання на базі підприємства, характерної для німецькомовних країн).

До проекту вдалося залучити 16 середніх професійних шкіл у партнерстві з 25 компаніями.

Успіх проекту полягав у тому, що було досягнуто мети щодо покращення працевлаштування випускників середніх професійних шкіл. Компанії-учасниці працевлаштували весь перший випуск учнів середніх професійних класів, які брали участь у проекті. Інші школи та компанії висловили зацікавленість приєднатися до проекту, а повага громадськості до професійно-технічної освіти в країні зростає. Сербський уряд підтримує проект і готує новий закон про дуальну освіту в Сербії.

Чинниками успіху проекту є, у тому числі, залучення всіх відповідних зацікавлених сторін у розробленні нового процесу підготовки фахівців у сфері професійно-технічної освіти, а також способу використання конструктивних ідей дуальної освіти з адаптацією до місцевих умов, закладів, рівня розвитку та правового поля в Сербії. До проблемних питань реалізації проекту віднесено підвищення мотивації учнів із неблагополучних сімей, збільшення участі в професійній освіті молодих ромів тощо³⁶.

У цілому в сучасних умовах у світовому та європейському освітньому просторах накопичено значну кількість кращих практик проектної діяльності закладів професійної освіти, які можуть бути джерелом інноваційності в умовах модернізації сфери професійної (професійно-технічної) освіти в Україні. В Європейському Союзі значний несок у створення і поширення кращих практик проектної діяльності зроблено такими програмами: навчання упродовж життя (Еразмус, Леонардо да Вінчі, Коменіус, Грюндвіг); «Молодь у дії»; міжнародної співпраці (Еразмус Мундус, Темпус, Альфа, Едалінк) та іншими. В 2013 р. було започатковано програму Еразмус+, яка об'єднала програми-попередники і стала потужним інструментом інтернаціоналізації освіти і науки в країнах ЄС, а також потужним рушієм формування європейського виміру освіти та загальноєвропейського освітнього простору. Конструктивний європейський досвід, напрацьований за цими програмами, є цінним для нашої країни, яка стала у 2014 році пріоритетним партнером

³⁶ Business cooperating with vocational education and training providers for quality skills and attractive futures. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://KE-06-17-194-EN-N.pdf>

Європейського Союзу (ЄС) згідно з Угодою про асоціацію та глибоку й всеосяжну зону вільної торгівлі.

В цілому за ці роки програми постійно підтримували дії, співпрацю та інструменти відповідно до цілей стратегії «Європа 2020» та її основних ініціатив, таких як «Молодь в русі» і «Порядок денний для нових навичок і робочих місць». Стартовою подією, що вивела сферу професійної освіти і навчання в пріоритетні напрями проектної діяльності (зокрема в рамках програми нового покоління Еразмус+), були висновки Ради Міністрів Європейської комісії під умовною назвою «Переосмислення в освіті» (2014). У цьому документі визначались пріоритетні напрями реформування освітньої сфери з особливим наголосом на покращенні загальних навичок і підвищенні професійної підготовки та компетентностей викладачів і учнів/студентів³⁷. На виконання цих завдань і посилення зв'язку із стратегічними цілями в рамках програми було взято курс на: збільшення можливостей для студентів закладів професійно-технічної і вищої освіти щодо удосконалення їх здатності до працевлаштування через стажування; покращення якості в усіх секторах шляхом запровадження мобільності персоналу та стратегічних партнерств; значну увагу до міжгалузевих стратегічних партнерств і проектів з ІКТ; нові інноваційні заходи з покращення здатності до працевлаштування та підприємництва (Альянси знань та Альянси галузевих кваліфікацій); нові підходи до впровадження реформ (Перспективні ініціативи).

В 2018 р. у ЄС було прийнято документ «Зробити Європу сильнішою», який містить пропозиції щодо створення центрів професійної досконалості. Ці центри покликані активно сприяти реалізації традиційного «трикутника знань» (професійна освіта – дослідження – ринок праці)³⁸. Цього ж року було сформо-

³⁷ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. Strasbourg. 20.11.2012 COM (2012) 669 final. *European Commission*: site. URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/com669_en.pdf (Accessed: 4 July 2020).

³⁸ Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions. Building a stronger Europe: the role of youth, education and culture policies – Brussels: European Commission, 2018 – 11 p.

вано пропозиції до нової програми «Еразмус» на 2021–2027 рр. щодо підтримки платформ центрів професійної досконалості як «партнерств в інтересах досконалості». Ці платформи мають об'єднати провайдерів професійної освіти і навчання, їх мережі та торгово-промислові палати для розроблення стратегій інтернаціоналізації, спільного використання ноу-хау, ресурсів і обладнання, прогнозування потреб в уміннях з урахуванням цифровізації, впровадження інноваційних методів і методик навчання, реалізації прикладних інноваційних проектів тощо.

Починаючи з 2021 р., для українських закладів професійної (професійно-технічної) освіти відкриваються значні перспективи використання можливостей оновленої програми Еразмус+ у зв'язку з проголошеними в Україні пріоритетами міжнародної проектної діяльності. Дослідження, проведені в лабораторії зарубіжних систем професійної освіти і навчання Інституту професійно-технічної освіти НАПН України, дозволили виокремити низку спільних тенденцій у розвитку проектної діяльності в закладах професійної освіти і навчання в країнах ЄС, а саме:

1. В ході сучасних реформ у сфері професійної освіти і навчання Європейських країн проектний метод давно переріс рамки окремого методу освіти, перетворившись на *базовий принцип навчального процесу*. В кращих практиках проектної діяльності закладів професійної освіти і навчання він розглядається як структурна основа організації професійного навчання (наприклад, виробничий проектний метод у Франції);

2. У проектно-грантовій діяльності прослідковується *перехід від навчальних і дослідницьких проектів до науково-освітніх проектів*, які включають розроблення освітніх програм і технологій відповідно до запиту ринку праці; вимагають наукового керівництва роботою проектної групи; передбачають розвиток пізнавальних навичок і умінь самостійно конструювати власні знання, а також орієнтуються на особистісний розвиток студентів (наприклад, досвід проектної діяльності в сфері професійної освіти і навчання в Німеччині);

3. Здійснюється трансформація *проектно-тематичної спрямованості* у напрямі міждисциплінарності й відповідності Європейським стандартам якості професійної освіти і навчан-

ня та Європейським кваліфікаційним стандартам (база даних програми Еразмус +);

4. З метою розвитку єдиного Європейського освітнього простору програми ЄС передбачають поєднання двосторонніх, багатосторонніх і мережових проєктів. У рамках мережових проєктів формуються кроскультурні мережі закладів-партнерів у різних країнах (наприклад, досвід Теласького коледжу – TELLUS, який включає заклади професійної освіти Великобританії (Портсмут), Польщі (Краков), Італії (Турин), Іспанії (Саламанка);

5. Динаміка проєктної діяльності закладів професійної освіти і навчання зумовлює перехід від проєктів на основі грантів до довгострокових програм співробітництва на основі спеціальних угод із соціальними партнерами у контексті європейського стратегічного партнерства в цілому.

Отже, міжнародна проєктна діяльність закладів ПОН сприяє діалогу навчальних культур, приводячи до структурних та інституційних змін, які максимально наближають національні системи професійної освіти у контексті формування єдиного європейського освітньо-наукового простору.

1.4. Реалізація програм міжнародної співпраці Європейського Союзу як механізм інтернаціоналізації професійної (професійно-технічної) освіти України

Невідворотність глобалізації та значущість інтернаціоналізації стимулює ЄС до запровадження програм міжнародної співпраці, відкритих для держав-членів ЄС та країн-партнерів, насамперед – країн-сусідів ЄС, включаючи й Україну. ЄС реалізує програми міжнародної співпраці, уточнюючи нові вектори та пріоритети, розширюючи географію та тематику, посилюючи співробітництво в межах освітніх і дослідницьких програм Еразмус Мундус, Темпус, Жан Моне, Еразмус+, Горизонт 2020 та інші, що стали та є потужними інструментами інтернаціоналізації освіти і розвитку взаємопов'язаних Європейського освітнього простору (ЄОП) та Європейського дослідницького простору (ЄДП).

Усі країни ЄС пройшли через реформування своїх систем професійної освіти і усі вони, на тому чи іншому етапі, поста-

вали перед вибором та стикалися з дилемами, подібними до тих, що стоять сьогодні перед Україною. Те саме можна сказати про певні країни за межами ЄС, деякі з яких слугують на міжнародному рівні орієнтирами передового досвіду у таких сферах, як результати навчання учнів, навчання на виробництві, співпраця з бізнесом тощо. Спираючись на цей досвід, можна побачити, які саме підходи спрацювали і чому. Тому було б корисно вивчити цей досвід для більш глибокого розуміння проблематики, адже він може полегшити шлях України до децентралізації та реформи системи професійної освіти.

Угода про Асоціацію між Україною та ЄС (2014 р.) конкретизувала зобов'язання країни щодо інтеграції вітчизняної освіти до ЄОП через поглиблення співробітництва закладів освіти, передусім вищої. Пріоритетність міжнародної співпраці України та Європейського Союзу у сфері вищої освіти зумовила призначення і зміст освітніх і дослідницьких програм у період 2014–2019 рр.

Одночасно нарощувався потенціал європейської проектної співпраці українських закладів професійної (професійно-технічної) освіти з використанням пілотних проектів, семінарів, конференцій тощо. Значний внесок у ці процеси здійснив Європейський Фонд Освіти (ЄФО), створений у 1994 році в Турині (Італія) за ініціативи Європейської комісії для підготовки стратегії майбутнього європейського освітнього простору. ЄФО з самого початку мав широкі повноваження – сприяти реформуванню освітніх систем у пострадянських країнах Східної та Центральної Європи, Балканського регіону та Східного Середземномор'я. У 2002 році в Копенгагені було прийнято спеціальну декларацію, спрямовану на подальше зближення та гармонізацію систем професійної освіти і навчання в європейських країнах. Розпочався Копенгагенський процес, який став своєрідним прологом Туринського. Копенгагенський процес мав надзвичайно прогресивне значення, оскільки вперше було чітко сформульовано подальшу стратегію розвитку закладів ПОН в країнах-членах ЄС – створення єдиного європейського простору в сфері професійної освіти. Однак, не зважаючи на свої переваги, Копенгагенський процес мав один суттєвий недолік

– він стосувався виключно країн-членів ЄС. Відповідно постсоціалістичні держави Східної Європи були виключені із процесу реформування професійної освіти. Тому, з метою залучення до процесів реформування більш широкого кола країн, у 2009 році ЄФО ініціював проведення принципово нових заходів, які отримали назву Туринський процес (за місцем розташування штаб-квартири ЄФО). Базовий документ – Туринську декларацію було прийнято двома роками пізніше – 11 травня 2011 року.

За своєю суттю Туринський процес являє собою комплексний моніторинг та аналіз експертами ЄФО стану розвитку професійної освіти в країнах, які не охоплені Копенгагенським процесом. При цьому аналіз обов'язково базується на фактичних достовірних даних та включає в себе питання державної політики в сфері професійної освіти і вектори її розвитку, вимоги ринку праці в конкретній країні, стан попиту на випускників у певних галузях, рівень мобільності молодих спеціалістів, якість підготовки тощо. Також обов'язковою складовою є визначення перспективи розвитку професійної освіти в контексті соціально-економічних особливостей конкретної країни³⁹.

В основу методології аналізу закладено принципи провідної ролі країни у підготовці відповідного звіту; широка участь у цьому процесі усіх зацікавлених сторін; цілісний підхід, який базується на огляді як системи первинної професійно-технічної освіти молоді, так і професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації населення протягом життя; доказової бази, яка ґрунтується на фактах. Особливостями Туринського процесу є:

- ЄФО лише надає рекомендації на підставі власних досліджень, а держави вже самі вирішують питання щодо необхідності реформування тих чи інших аспектів діяльності.
- Туринський процес має практичну, а не наукову чи науково-дослідницьку спрямованість, оскільки об'єктом дослідження є заклади, які передусім здійснюють підготовку фахівців.
- Туринський процес є універсальним та демократичним, оскільки до нього можуть залучатися будь-які країни, які ви-

³⁹ Туринський процес / Европейський фонд образования. *ETF*: site. URL: <http://www.etf.europa.eu/webatt.ns>. (дата обрацения: 20.02.2018).

явили зацікавлення в незалежному експертному аналізі власних закладів професійної освіти.

Україна приєдналась до Туринського процесу ще в 2010 році. Проте практична модернізація професійної освіти та підвищення якості підготовки у відповідності до європейських стандартів розпочалася лише в 2013 році, коли ЄФО за погодженням з українською стороною розробив пілотний проект під назвою «Туринський процес – розвиток потенціалу регіонів», за результатами якого в світовому рейтингу за індексом глобальної конкурентоспроможності в 2015 році наша держава з 92 місця в світі перемістилась на 74 за показником «якість підготовки кадрів» та з 72 на 54 – за показником «якість системи освіти».

На початку 2016 року стартував принципово новий проект «Туринський процес – регіональний рівень», яким було охоплено всі без винятку області в Україні і за підсумками якого виявлено, що серед традиційних викликів негативного характеру зберігається низька якість підготовки робочої сили. Було також виявлено низку чинників, які призвели до цього:

- застаріла матеріально-технічна база;
- недостатня кількість досвідчених фахівців у зв'язку з низьким рівнем оплати праці у порівнянні з виробництвом;
- недостатня кількість україномовних підручників та підручників нового покоління зі спеціальних дисциплін;
- низька якість навчальних матеріалів (зміст вітчизняних підручників не завжди відповідає необхідному рівню, не повністю задовольняє викладачів і учнів);
- низький рівень навчальних досягнень вступників до професійних навчальних закладів⁴⁰.

У 2016 році в межах Туринського процесу вперше звіти підготували всі регіони України. Аналіз сфери професійної (професійно-технічної) освіти здійснювався за 2014–2015 роки. На жаль, ці звіти важко було використати для прийняття рішень, оскільки це був «навчальний» етап для регіонів і звіти не були належним

⁴⁰ Туринський процес 2016. Україна. Регіональний рівень. Резюме регіональних звітів. Проект Європейського Фонду Освіти «Туринський процес 2016. Україна. Регіональний рівень» / Міністерство освіти і науки України, Європейський Фонд Освіти, – К. : «Вік принт». – 2016.

чином сформовані. Проте отримані результати стали важливим джерелом обґрунтування так званої *Зеленої книги про децентралізацію професійно-технічної освіти в Україні* з окресленням суті численних питань та коментарів, що були запропоновані до обговорення представникам заінтересованих сторін системи професійної (професійно-технічної) освіти в Україні.

У цей період у нашій країні проходило активне обговорення Проекту закону «Про професійну освіту», який містив багато відмінних і сучасних ідей щодо реформування цієї сфери. ЄФО в партнерстві з Міністерством освіти і науки України сформував Зелена книга, де викладено основні труднощі, які можуть виникнути в рамках процесу децентралізації. У ній також наводяться можливі варіанти політики у відповідь на ці труднощі, а також аргументи, метою яких є допомога у виборі найкращого у тій чи іншій ситуації курсу реформ. Як результат, *Зелена книга являє собою дорожню карту*, у якій окреслено основні завдання, що стоять попереду і які вимагають ефективного лідерства на рівні держави, області або закладу професійної освіти та які є необхідними для здійснення успішного переходу України до ефективної, досконалої та привабливої децентралізованої системи П(ПТ)О, що відповідатиме вимогам часу. В Зеленій книзі відзначалося, що впровадження нової системи П(ПТ)О, прийняте на високому рівні, потребуватиме подальшого опрацювання у *регіонах з метою створення регіональних стратегій професійної освіти і навчання*, що базуватимуться на стратегіях регіонального розвитку, просування деталізованих планів з оптимізації регіональних мереж ПТО, які будуть пристосовані до особливостей кожної області та узгоджені з планами зростання регіонів. Ці структури можна було б створити на основі регіональних платформ, що було сформульовано завдяки Туринському процесу 2016 року.

Наостанок зазначалось, що процес децентралізації – це не просто перехід влади з державного на регіональний рівні управління. Це комплексний перерозподіл функцій та обов'язків серед відповідних рівнів управлінської структури, який супроводжується пристосуванням старих механізмів для визначення правил, прийняття рішень та фінансування, а також створенням

нових механізмів координації політики у сфері ПТО. Цей процес є складнішим, ніж здається на перший погляд, враховуючи розміри, регіональне та місцеве розмежування в Україні (області, райони, об'єднані територіальні громади). Для його успішної реалізації потрібна ретельна підготовка з використанням ідей кращого міжнародного досвіду країн ЄС та інших країн світу⁴¹.

Певний позитивний вплив на розвиток та планування реформ у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в Україні мали результати пілотного проекту ЄФО «PRIME»: Проектування впливу реформ у галузі професійної освіти та підготовки кваліфікованих кадрів (2014–2015 рр.), головною метою якого було прогнозування впливу реформ у сфері професійної освіти та підготовки робітничих кадрів. Методологія проекту базується на поетапному процесі, який дозволяє провести зіставлення варіантів заходів, спрямованих на визначення проблем, та визначити, який з них міг би сприяти досягненню таких цілей у найкращий можливий спосіб. Першочерговою метою впровадження методології PRIME в Україні було сприяння державним органам влади в пошуку найкращого плану дій у сфері оптимізації мережі навчальних закладів професійної освіти. PRIME реалізувався у трьох пілотних регіонах – Дніпропетровській, Вінницькій областях і у місті Києві та включав три фази: аналітичну, фазу оцінювання та операційну фазу.

Запровадження кожної нової програми (проекту) ЄФО проводить за допомогою підготовчих дій на території тієї чи іншої країни, здійснюючи їх за допомогою пілотних проектів, проведення семінарів, конференцій тощо. Так, на Конференції «Професійна освіта та підготовка робітничих кадрів: сприяння соціально-економічному та регіональному розвитку України» (3–4 квітня 2017 р., Міністерство освіти і науки України, ЄФО) одна із робочих груп (workshop) присвятила свою роботу обговоренню проблеми розбудови центрів досконалості у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Як відзначив експерт

⁴¹ Децентралізація професійно-технічної освіти в Україні – поштовх до дій. Зелена книга для спрямування обговорень щодо реформ та здібностей, необхідних для побудови досконалої та привабливої системи професійної освіти в Україні. Січень 2017 / ETF, МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/materialy/06/1-zelena-knigaukr.pdf> (Accessed: 4 July 2020).

із Нідерландів Петер ван Ейсселмейден, у голландській освіті з 2011 року відомі два типи центрів – ДПП): Центри передового досвіду у вищій професійній освіті; Центри інноваційної майстерності у ПОН. У цих центрах підприємці, науковці, вчителі та учні працюють разом для покращення освіти, спрямованої на підготовку кадрів для визначених «найважливіших галузей» економіки Нідерландів. Центри працюють не за рахунок залучення додаткових субсидій від держави, а за допомогою спільного інвестування в рамках державно-приватного партнерства. ДПП можуть отримувати допомогу від платформи, яка на початку підтримувала лише Технічний пакт (фінансується Міністерством економічних справ та Міністерством освіти, культури та науки). Особливості їх організації і функціонування полягають у тому, що Центри проходять такі етапи: початок, тестування, запуск, нарощування обсягів, підтримка. Обмін знаннями та передовим досвідом здійснюється у «базових таборах» та під час щорічних «загальних зборів».

Основа полягає у тому, що центрам вдається продовжувати консолідувати свої зусилля і самостійно протягом п'яти років готувати учнів на курсах, що розроблені з урахуванням потреб майбутнього. Їхня бізнес-модель повинна приводити до стійкої прибутковості інвестицій. Прикладами Центрів інноваційної майстерності є: Роттердам (корабельний симулятор), Брілле (нафтопереробний завод) та інші.

Учасники семінару дійшли висновку, що в українському контексті створення навчально-практичних центрів, облаштованих підприємствами та керованих закладами професійної освіти, – це важливий та успішний елемент модернізації цієї сфери. Він базується на державних програмах, що підписуються та регулюються МОН. Процес децентралізації ПТО повинен передбачати безперешкодне безперервне функціонування цих програм. Успіх цих ініціатив демонструє доцільність розвитку центрів передового досвіду професійної освіти не лише як складових оптимізації регіональних мереж закладів професійної освіти, але і як наступний етап у застосуванні міжнародної практики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. У багатьох країнах центри передового досвіду професійної освіти створюю-

ють значні можливості для співпраці між системою професійної освіти і навчання та виробництвом, особливо що стосується формування умінь більш високого рівня або підвищеного рівня послуг базової та безперервної професійної освіти.

На національному рівні існує ціла низка очевидних можливостей для короткострокових ініціатив, які можуть підтримати подальший розвиток процесів децентралізації на усіх рівнях в Україні протягом 2017–2018 рр.:

- Відтворювати наявні приклади формалізованої співпраці з міжнародними виробниками з метою створення навчально-практичних центрів під егідою МОН. Робити це в інших стратегічно важливих галузях української економіки. У нинішньому контексті ключовими партнерами в ініціативах, метою яких є сприяння наповненню політики у сфері професійної освіти, є міжнародні компанії. Було б корисно застосовувати цю практику якомога ширше, систематично залучаючи іноземні підприємства в усіх можливих секторах економіки. Для того, щоб залучити до такої співпраці місцеві компанії, знадобиться більше часу, але у цьому може допомогти приклад іноземних інвесторів і той вплив, який вони можуть справляти на розвиток відповідної законодавчої бази.

- Після цього можна було б за участі МОН, навчальних центрів та відповідних партнерів ініціювати розроблення методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління та фінансування системи професійної освіти з метою створення більш ефективних систем учнівства. Цей процес може призвести до появи пропозицій щодо створення законодавчої бази для системи учнівства в Україні⁴².

Закладені підвалини реалізації в Україні професійної міжнародної співпраці з країнами ЄС отримали новий імпульс щодо розвитку в 2019 р., коли розпочався новий етап дослідження Туринського процесу в Україні.

В результаті системної роботи Україна стала однією з чотирьох країн – сусідів ЄС, які реалізують Туринський процес

⁴² Децентралізація професійно-технічної освіти в Україні – поштовх до дій. Зелена книга для спрямування обговорень щодо реформ та здібностей, необхідних для побудови досконалої та привабливої системи професійної освіти в Україні. Січень 2017 / ETF, МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/materialy/06/1-zelena-knigaukr.pdf> (Accessed: 4 July 2020).

на регіональному та національному рівнях. Нові можливості Туринського процесу 5.0 спрямовані на розвиток людського капіталу, включаючи всі рівні освіти, а не тільки професійну освіту і навчання; підвищену увагу до важливих для політики висновків; більш відкриту і гнучку структуру аналізу і звітності. Важливим новим аспектом є те, що національний звіт кожної країни буде доповнений короткою аналітичною зовнішньою оцінкою, проведеною ЄФО.

Одночасно в 2019 р. в Україні стартувала нова програма ЄС для підтримки реформи професійно-технічної освіти в Україні – «EU4Skills: Кращі навички для сучасної України» (2019–2023 рр.). Метою програми є створення мережі центрів професійної досконалості, закупівля нового обладнання, підвищення кваліфікації майстрів і викладачів, розроблення нових освітніх програм та стандартів для учнів. Загальний обсяг фінансування програми складає 58 млн євро, з них 21 млн євро спрямують на оновлення обладнання та інфраструктури. Структура програми EU4Skills передбачає такі складові (табл. 3):

Таблиця 3

Структура програми EU4Skills

Номер компонента	Назва компонента	Заходи
1.	Підвищення ефективності реформування системи професійно-технічної освіти	<ul style="list-style-type: none"> – Тренінги з лідерства та управління регіональними радами для місцевих і національних керівників закладів професійної освіти. – Розроблення концепції та плану дій щодо оптимізації мережі закладів професійної освіти, оцінювання системи фінансування сектору, дослідження потреб ринку праці. – Створення механізмів, які зроблять доступ до професійної освіти більш гнучким, а також розширять можливості здобуття професії.

Номер компонента	Назва компонента	Заходи
2.	Покращення якості, привабливості професійної освіти та збільшення її відповідності до потреб ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> – Співпраця з Національним агентством кваліфікацій, яке визначає правила оцінювання навичок учнів закладів. – Розроблення, схвалення та запровадження 100 нових кваліфікацій.
3.	Модернізація інфраструктури та обладнання	<ul style="list-style-type: none"> – Оновлення обладнання у закладах семи пілотних областей – Львівської, Вінницької, Запорізької, Миколаївської, Полтавської, Рівненської та Чернівецької. – Створення у кожній області по три центри професійної досконалості, які стануть: інноваційними осередками із кращими практиками реформування професійної освіти; платформою для спілкування між закладами профосвіти, бізнесом та громадою; місцем для розвитку ідей освіти впродовж життя за гнучкими програмами; базою, де можна підтвердити професійні навички за результатами формальної, неформальної та інформальної освіти; прикладом для поширення пілотного досвіду з іншими закладами в Україні.

Партнерами програми є країни-члени ЄС (зокрема Німеччина, Фінляндія, Польща та Естонія). Програму в Україні реалізують Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) та Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

Колегія МОН України вже схвалила критерії відбору регіонів, які прагнуть розробити проекти для будівництва/реконструкції центрів професійної досконалості (Centers of Excellence). Серед таких критеріїв, зокрема, є економічний розвиток регіону, демографічна ситуація та оцінка ринку праці, існуюча регіональна мережа закладів ПТО, наявність попередніх проектів з розвитку системи ПТО, можливості співпраці з заінтересованими сторонами, зокрема роботодавцями. Згідно з логікою Міністерства, відповідна конкурсна комісія перед тим, як має бути прийняте рішення про будівництво нового чи реконструкцію існуючого центру професійної досконалості, має зібрати пропозиції від регіонів та оцінити їх відповідно до вищевказаних критеріїв. З відібраними комісією регіонами і закладами професійної освіти має бути спільно розроблено проект щодо будівництва згаданого центру⁴³.

Прикладом успішної мережі проектної взаємодії є Програма Європейського Союзу Erasmus+. Архітектура цієї мережі формується за моделлю вертикальної інтеграції, що дозволяє інституціям різних рівнів освіти, включаючи шкільну, професійну, вищу освіту та освіту дорослих тощо, співпрацювати в стратегічному європейському партнерстві. Важливим пріоритетом Програми Erasmus+ у країнах ЄС є підтримка професійного розвитку фахівців, які працюють у сфері ПОН, за допомогою навчання за кордоном за напрямками: студентська мобільність для навчання; студентська мобільність для стажування; мобільність викладацького персоналу; мобільність педагогічного персоналу для тренінгів.

В Україні така підтримка сектору професійної (професійно-технічної) освіти вже започаткована і наразі проводяться підготовчі заходи для початку повноцінної реалізації даного напрямку з 2020 року. Починаючи з 2021 р., великі можливості для закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні містить Програма Еразмус+, яка базується на досягненнях більш

⁴³ Setting up VET Centres of Excellence and Innovation in Ukraine: Learning practices for policy implementation. *ETF: European Training Foundation*. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/events/setting-vet-centres-excellence-and-innovation-ukraine-learning-practices> (Accessed: 4 July 2020).

ніж 25 років діяльності європейських програм у сфері освіти, професійної підготовки та молоді, що охоплює як внутрішньо-європейське, так і міжнародне співробітництво. Програма Еразмус+ є результатом інтеграції наступних європейських програм, які були реалізовані Комісією в період 2007–2013: «Навчання впродовж життя», Програм «Молодь в русі», «Еразмус Мундус», «Tempus», «Alfa», «EduLink», програми співпраці з промислово розвиненими країнами в сфері вищої освіти.

Ці програми надавали підтримку діяльності в сфері вищої освіти (включаючи міжнародний вимір), професійної освіти та підготовки, шкільної освіти, освіти дорослих і молоді (включаючи міжнародний вимір). Програма Еразмус+ спрямована на вихід за межі цих програм шляхом взаємодії та взаємозбагачення у різних сферах освіти, підготовки і справ молоді, усуваючи штучні кордони між різними напрямками діяльності та форматами проєктів через впровадження нових ідей, залучення нових учасників зі світу праці й громадянського суспільства та стимулювання нових форм співробітництва.

Якщо поглянути на Програму крізь призму конкретних секторів освіти, то в минулому в рамках Програми функціонувала низка напрямів діяльності, а саме:

- «Erasmus+: Comenius», стосується діяльності в рамках Програми, що відноситься виключно до сфери шкільної освіти;
- «Erasmus+: Erasmus», стосується діяльності в рамках Програми, що пов'язана виключно зі сферою вищої освіти та орієнтована на країни-члени Програми;
- «Erasmus+: Erasmus Mundus», стосується Спільної магістерської програми Еразмус Мундус;
- «Erasmus+: Леонардо да Вінчі», стосується діяльності в рамках Програми, що пов'язана виключно зі сферою професійної освіти і підготовки;
- «Erasmus+: Grundtvig», стосується діяльності в рамках Програми, що відноситься виключно до сфери освіти дорослих;
- «Erasmus+: Молодь в русі», стосується діяльності в рамках Програми, що пов'язана виключно зі сферою молодіжних неурядових організацій та неформальним навчанням;

- «Erasmus+: Жан Моне», стосується діяльності в рамках Програми, що пов'язана виключно зі сферою досліджень Європейського Союзу;

- «Erasmus+: Спорт», стосується діяльності в рамках Програми, що відноситься виключно до сфери спорту.

За роки свого функціонування Програма Еразмус+ здійснила внесок у досягнення: цілей Стратегії «Європа 2020», в тому числі цілей розвитку освіти; цілі Стратегічної рамки Європейського співробітництва в сфері освіти та навчання (Education and Training 2020), включаючи відповідні показники; сталого розвитку країн-партнерів у сфері вищої освіти; загальних цілей оновлених рамок Європейського співробітництва в молодіжній сфері (2010–2018); цілей розвитку Європейського виміру в спорті, зокрема масового спорту, відповідно до Робочого плану ЄС в галузі спорту; запровадження європейських цінностей відповідно до Статті 2 Договору про Європейський Союз⁴⁴.

За офіційними даними, в 2014–2020 рр. понад 4 млн європейців отримали можливості навчатися завдяки програмі Еразмус+, а саме: понад 2 млн учасників у сфері вищої освіти; 650 000 – у сфері професійної освіти і навчання; 800 000 – викладачів, учителів, тренерів, персоналу закладів освіти і молодих співробітників за проектами мобільності; 25 000 за спільними магістерськими програмами; 125 000 шкіл, закладів професійної освіти і навчання, закладів вищої освіти і освіти дорослих, молодіжних організацій і підприємств співпрацювали за проектами стратегічного партнерства; 150 проектів, що об'єднали 1500 закладів вищої освіти і підприємств у рамках альянсів знань; більш ніж 150 проектів, що об'єднали 2000 провайдерів професійної освіти і навчання та підприємства в рамках альянсів умінь⁴⁵.

У межах нової програми Еразмус+ (2021–2027 рр.) Україні в статусі країни-партнера програми буде відкрито доступ до низки нових напрямів, зокрема доступ до напрямку мобільності для обміну працівниками й учнями закладів професійно-технічної

⁴⁴ ЕРАЗМУС+: Керівництво до програми (Programme Guide). Version 1 (2019):24/10/2018. URL: [http://erasmusplus.org.ua/images/phocadownload/documentation/Programme %20Guide_2019_1_UA_corrected.pdf](http://erasmusplus.org.ua/images/phocadownload/documentation/Programme%20Guide_2019_1_UA_corrected.pdf) (дата звернення: 20.02.2020).

⁴⁵ Key figes. Erasmus+ / European Commission: site. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about/key-figures_en (Accessed: 4 July 2020).

освіти та збільшення фінансування і можливостей усіх напрямів у справах молоді. Головний меседж нової Програми Еразмус 2021–2027: «Інвестування в людей, їхні навички та знання, що допоможуть реагувати на глобальні виклики, підтримувати соціальну справедливість та підвищувати конкурентоспроможність Європи»⁴⁶.

Як зазначається в документах Програми Еразмус +, головною метою діяльності у сфері професійної освіти і навчання в 2021–2027 рр. буде покращення здатності до працевлаштування та життєвих навичок серед учнів ПОН, а також сприяння конкурентоспроможності європейської економіки за рахунок підтримки посиленої співпраці в Європі в галузі професійної освіти і навчання (досягнення цілей, оголошених в Брюгському Комюніке) і забезпечення якості ПОН. Необхідно відзначити, що за напрямом «КА1: Мобільність для країн-партнерів» для України не відкрито два напрями:

1) напрям стажування за кордоном на підприємствах, у державних установах, неурядових організаціях або в закладах ПОН з періодами практики у компаніях (такі проекти є доступними тільки для молоді країн ЄС і спрямовуються на збільшення можливостей щодо навчання за кордоном для учнів ПОН заради набуття ними навичок, необхідних для переходу від освіти та підготовки до професійної діяльності);

2) напрям стажування на підприємстві або у закладі освіти/ професійної підготовки, викладання (викладацьке відрядження) у партнерській інституції, стажування в закладі освіти/ професійної підготовки (спрямовуються на покращення/набуття практичного досвіду та оновлення педагогічних навичок фахівців ПОН (учителів, тренерів у компаніях, а також адміністративного складу, наприклад, керівників організацій, менеджерів з питань навчання, консультантів з профорієнтації тощо).

Одночасно певні перспективи у напрямі міжнародної проектної діяльності для українських закладів професійної

⁴⁶ Інвестування в людей, їхні навички та знання, що допоможуть реагувати на глобальні виклики, підтримувати соціальну справедливість та підвищувати конкурентоспроможність Європи». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/news/commission-adopts-proposal-next-erasmus-programme-2021-2027_en

(професійно-технічної) освіти у 2021–2027 рр. відкриваються за напрямом «КА2: Співпраця задля інновацій за ключовим напрямом діяльності», пов'язаним зі *стратегічними партнерствами ПОН* за трьома векторами. Перший – це транснаціональна співпраця між провайдерами ПОН та місцевими/регіональними бізнес-спільнотами. Участь країн-партнерів, у тому числі України, можлива за умов, коли заклад ПОН має унікальний досвід і виконує проєкт у партнерстві з закладом вищої освіти та іншими організаціями, зокрема органами влади, громадськими організаціями, підприємствами тощо. В процесі обґрунтування заявок на такі проєкти важливо знати, що за основними видами діяльності передбачається: а) поширення кращих практик та інновацій у професійній освіті, профорієнтації та консультуванні; б) розроблення та використання нових навчально-методичних комплексів і методик викладання/навчання в сфері ПОН.

Другий вектор стратегічного партнерства передбачає такі основні види діяльності: а) сприяння структурованій та довготерміновій співпраці між закладами ПОН та стейкхолдерами, а саме: приватними підприємствами, соціальними партнерами, місцевими/регіональними органами влади, неурядовими організаціями; б) міжгалузева співпраця з метою співпраці і поширення знань між формальним, інформальним секторами освіти й підготовки та сектором молодіжної політики.

За третім вектором співпраці задля інновацій передбачається створення альянсів професійної майстерності для покращення реагування системи ПОН на специфічні потреби ринку праці та посилення її економічної конкурентоспроможності. Такі альянси можуть включати заклади професійної освіти різних рівнів, громадські організації, підприємства та ін. Тематика проєктів включає: а) розроблення та запровадження програм, що відповідають вимогам ринку праці та потребам учнів у різних секторах економіки; б) проєкти, що сприяють навчанню без відриву від виробництва; в) проєкти, що сприяють визнанню кваліфікацій на рівні ЄС.

На нашу думку, всі три вектори стратегічного партнерства, які будуть відкритими для закладів професійної (професійно-технічної) освіти України в 2021–2027 рр., є актуальними і

перспективними в контексті процесів децентралізації в країні, обґрунтування моделей ПОН, у яких відбуваються процеси децентралізації (делегування, деконцентрації, деволуції) і (або) регіоналізації політик у сфері професійної освіти. Зокрема, завдання оптимізації мережі закладів ПОН актуалізує низку проблем, таких як: визначення критеріїв для об'єднання закладів професійної освіти, а також джерел фінансування на модернізацію діючих закладів або створення нових; введення нових професій, що відповідатимуть потребам національного та регіонального ринків праці; оновлення змісту професійної освіти; розширення автономії закладів професійної освіти; створення незалежних центрів оцінювання якості професійної освіти та присвоєння професійних кваліфікацій тощо.

Підтримку у вирішенні цих завдань можна також отримати на Програмі Еразмус+ за спеціальним напрямом «КАЗ: Підтримка реформ». Як зазначається в директивних документах Програми, метою цього напрямку діяльності є підтримка розробок/напрямивань ЄС у сфері освітньої політики шляхом взаємного колегіального навчання в тематичних робочих групах; проведення досліджень з покращення якості та забезпечення стажувань учнів⁴⁷.

Нова Програма Еразмус+ 2022–2027 рр. буде керуватися оновленими Довідниками Програми, які базуються на досвіді минулорічних програм. Так, україномовна версія 2 Довідника Програми Еразмус+ (2019 р.) містить спеціальну частину С з інформацією для заявників. Розглядається алгоритм подачі проектної заявки на конкурс, який включає декілька кроків:

- Крок 1: Зареєструватися на Порталі учасників;
- Крок 2: Перевірити відповідність критеріям програми;
- Крок 3: Перевірити фінансові умови;
- Крок 4: Заповнити і подати аплікаційну форму.

В довіднику також наводиться інформація про те, які процеси відбуваються після подачі проектної заявки, а саме: процедура оцінювання; прийняття остаточного рішення; повідомлення про

⁴⁷ Європейський Альянс учнівських стажувань; підтримка інструментів ЄС (Європейська система кваліфікацій, Європейська система забезпечення якості) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/education/opportunities/vocational/index_en.htm

присудження фінансування; дії після рекомендації проектною заявкою до фінансування; підписання грантової угоди; обговорення суми гранту; обґрунтування процедур оплати; визначення проектного циклу і способів оплати та ін.

Необхідно наголосити на тому, що у рамках проектів відбувається співпраця між академічними (ЗВО) та неакадемічними (органами влади, бізнесом та організаціями громадянського суспільства) партнерами. Зокрема, партнерами проектів, крім ЗВО, виступають організації-об'єднання ректорів, викладачів, студентів, органи влади і їх структури, дослідницькі інституції, підприємства, громадські об'єднання та інші організації, участь яких посилює ефективність виконання завдань проектів у відповідності до їх ролі в проекті.

Прикладом виконання проекту в рамках програми Еразмус+ є спільний міжнародний проект «Удосконалення практико-орієнтованої підготовки викладачів професійної освіти і навчання» (2016–2018 рр.), який виконувався за напрямом «Партнерство» такими закладами: Університет Констанц (Німеччина), Віденський університет економіки та бізнесу (Австрія), Університет Валенсії (Іспанія), Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна), Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна), Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна), Інститут професійно-технічної освіти Національної академії педагогічних наук (Україна), Інститут професійних кваліфікацій (Україна).

Метою проекту було поліпшення економічної ситуації в Україні шляхом удосконалення організації та підвищення якості системи професійної освіти.

Завданнями проекту були:

- 1). Подальше визначення структурних проблем системи професійної освіти в Україні, зокрема підготовки викладачів системи професійної освіти шляхом вивчення та порівняння з країнами ЄС – учасницями проекту особливостей розроблення навчальних планів такої підготовки;

- 2). Підготовка та запровадження в українських університетах – партнерах інноваційних курсів і дидактичних матеріалів, розроблених на основі та відповідно до новітніх теорій навчання;

3). Запровадження нових форм співробітництва між університетами та школами/коледжами й інституціями, що репрезентують роботодавців, а також запровадження нових способів/напрямів набуття майбутніми викладачами раннього професійного досвіду поза межами університетських аудиторій з метою кращого задоволення потреб економіки та підвищення ефективності підготовки студентів до їхньої майбутньої трудової діяльності в якості викладачів професійної освіти.

Основними напрямками діяльності за проектом були: аналіз системи підготовки викладачів професійної освіти та з'ясування актуальних потреб такої підготовки в Україні; запровадження педагогічного досвіду країн ЄС у сучасну систему педагогічної освіти; перегляд програм дисциплін і навчальних планів (дидактичного блоку); запровадження нових форм практико-орієнтованого навчання; підвищення поінформованості, поширення та використання результатів; координація та організація впровадження проекту; менеджмент та підтвердження якості.

Згідно з вимогами Програми Еразмус+, особлива увага надається представленню і впровадженню результатів проекту. Вони обов'язково мають бути виставлені на спеціальному сайті (українською та англійською мовами) для поширення інформації з наступним впровадженням цього досвіду в сферу освіти України. Для забезпечення синергії та міжпроектної співпраці, відкритості ресурсів для використання результатів проектів створено *Портал результатів проектів ЄС Еразмус+*. Усі проектні команди зобов'язані викласти результати у відкритий доступ (на основі відкритої ліцензії та з указаними умовами дотримання правил авторського права для загального користування матеріали міжпроектної співпраці та синергії проектів програми міжнародної співпраці ЄС⁴⁸).

За міжнародним проектом «Удосконалення практико-орієнтованої підготовки викладачів професійної освіти і навчання» (2016–2018) у відкритий доступ представлено основні результати, які відповідають завданням і напрямам діяльності за проектом:

⁴⁸ Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. European Commission: Projects results web-portal. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>

I. Проаналізовано систему підготовки викладачів професійної освіти й систему професійної освіти та з'ясовано їхні потреби (розкрито в Структурованому Звіті ITE-VET та в Дослідженні якості підготовки випускників коледжів (спеціалістів) в Україні).

II. Запроваджено педагогічний досвід країн ЄС у сучасну систему педагогічної освіти.

III. Переглянуто програми дисциплін і навчальні плани (дидактичний блок), саме: освітня професійна програма підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні «Економічна та бізнес-освіта», КНЕУ 2018); навчальний план економічної і бізнес-освіти (професійна освіта), КНЕУ 2018); робочий навчальний план (професійна освіта), КНЕУ 2018; робочий навчальний план (економіка), КНЕУ 2018; проект програми для магістрів економічної і бізнес-освіти, КНЕУ 2018.

IV. Запроваджено нові форми практично-орієнтованого навчання: каталог дисциплін професійної освіти (економіка), КНЕУ 2018; практична підготовка педагогів; стан і перспективи практико-орієнтованої підготовки викладачів.

V. Підвищено поінформованість, здійснено розповсюдження та використано результати: програма круглого столу ITE-VET (КНЕУ, 06.06.2018 р.), публікації учасників проекту.

VI. Скоординовано та організовано впровадження проекту.

VII. Здійснено менеджмент та підтвердження якості: план забезпечення якості реалізації проекту; план забезпечення стійкості результатів проекту та ін.

Крім того, усі заклади освіти, які включаються в реалізацію проектів програм міжнародної співпраці ЄС, мають керуватися спеціальним Положенням (Додаток А).

Також варто взяти до уваги можливість здійснення спільних дослідницьких проектів з метою розвитку закладів професійної освіти. Велику кількість таких проектів було започатковано в рамках програм ЄС Еразмус+ та Горизонт 2020 за підтримки відповідних урядових інституцій країн ЄС і дослідницьких установ як, наприклад, Cereq (Франція). Аналіз платформ таких проектів свідчить про значну підтримку таких напрямів спільної проектної діяльності, як навчання на засадах продуктивної діяльності (InnoVal, Fostering WBL in Bosnia

and Herzegovina, Work-based learning in B&H, CBA calculator, DualVET, Erfolgsfaktoren der dualen Ausbildung, Success factors for the Dual VET System), розвиток малих і середніх підприємств (AC4SME, Cap4App), визнання результатів інформального та неформального навчання (EffectVPL, NQF-IN, InnoVal, ECVET im nicht-formalen Bildungsbereich), освіти дорослих та їх ефективного працевлаштування (DEMAL, EmployID, EDUWORKS, ECVAET – ECVET in der Veranstaltungstechnik, ECVAET II), професійного розвитку викладачів (ITE-VET, ReCall) та студентів (EMPLOY, TITA, QYCGuidance), вироблення засад екологічної освіти (EcoVET, Eco BRU), мобільності викладачів та студентів (MOVE, ErasmusPro) тощо (Erasmus+. Creating opportunities for the UK across Europe, 2018; WIFO Gateway to research on education in Europe, 2004-2017; Erasmus+ – European Commission, 2018; Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 2018).

Також популярними є проекти мобільності для здобувачів та випускників і педагогічного персоналу сектору ПОН у країнах ЄС. Такі ініціативи є відповіддю на заклики Європейського Парламенту, а також компаній та інших зацікавлених сторін у сфері ПОН щодо підвищення якості, привабливості та можливостей працевлаштування учнів за кордоном. Зокрема, програма ErasmusPro вважається ефективним інструментом покращення загальної ефективності організацій, залучених до такої практики, шляхом розроблення стабільних стратегій інтернаціоналізації, а також допомагає підприємствам вчасно визначати відповідні й необхідні вміння для підвищення їх конкурентоспроможності. Програми мобільності викладацького персоналу, працівників підприємств передбачають їхню професійну діяльність у партнерській організації за кордоном.

Також поширеними є проекти та ініціативи щодо надання супроводу особам з негативним досвідом, тобто мігрантам (політичним включно) та біженцям. Значну підтримку отримують проекти для навчання чи підвищення кваліфікації педагогічного персоналу для роботи з представниками таких верств населення, а саме: навчання дітей-біженців, міжкультурні класи, навчання молоді другої мови, вироблення толерантності та поваги до багатомовного багатокультурного різноманіття.

1.5. Програми розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні

Пріоритети державної політики щодо розвитку професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти в Україні окреслено в Законах України «Про професійно-технічну освіту» (1998), «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2017), «Про фахову передвищу освіту» (2019), «Про професійний розвиток працівників» (2012), а також у Середньостроковому плані пріоритетних дій Уряду на період до 2020 року (2017), Концепції реформування професійної освіти України «Сучасна професійна освіта» на період до 2027 року (2018) та ін. В окреслених документах важливим визначається укладання та здійснення програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні, які надаватимуть нового змісту професійній освіті, забезпечуватимуть її якість та перспективний розвиток публічно-приватного партнерства, ефективність системи управління тощо.

З метою виявлення особливостей реалізації програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти лабораторією зарубіжних систем професійної освіти і навчання Інституту професійно-технічної освіти НАПН України було проведено опитування керівників закладів щодо зазначеної проблеми. В опитуванні взяли участь 196 респондентів із різних регіонів України: Дніпропетровської (16,8 %), Запорізької (12,2 %), Львівської, Полтавської (10,2 %), Закарпатської, Чернігівської, Луганської, Донецької (9,7 %), Одеської (8,2 %) областей. Решта областей представлена у межах 1 % вибірки.

Анкета містила 15 запитань, спрямованих на виявлення особливостей реалізації програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Запитання було згруповано у три блоки:

I блок – запитання загального характеру, спрямовані на виявлення загальної поінформованості респондентів щодо програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти;

II блок – запитання щодо особливостей фінансування програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти;

III блок – виявлення труднощів/бар'єрів у розробленні програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти (Додаток В).

За результатами дослідження з'ясовано, що керівники закладів професійної освіти України (у своїй більшості – 91,3 %) розглядають програму розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти як стратегічний документ розвитку закладу; 12,8 % – як організаційний документ розвитку закладу; 11,2 % – фінансовий документ. Невелика кількість опитаних (менше 5 %) вважають, що програма розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти передбачає і організаційні, і фінансові, і стратегічні аспекти розвитку закладу освіти.

На думку респондентів, програма розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти створюється з метою (рис. 3):

– створення умов для забезпечення у закладі сучасної, доступної та якісної освіти відповідно до вимог суспільства, запитів особистості й потреб держави (84,7 %);

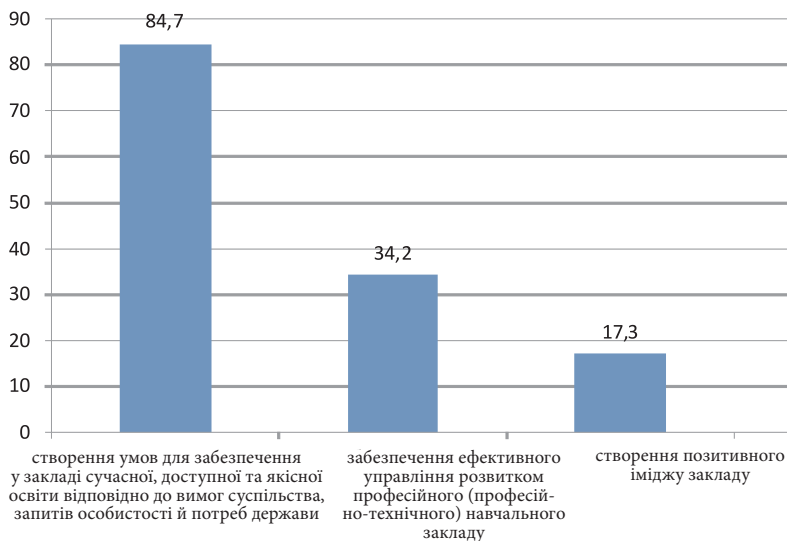


Рис. 3. Мета створення програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

- забезпечення ефективного управління розвитком професійного (професійно-технічного) навчального закладу (34,2 %);
- створення позитивного іміджу закладу (17,3 %).

Прикметно, що 80,6 % опитаних обізнані про можливості фінансування програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти із додаткових джерел. До основних джерел додаткового фінансування закладів професійної (професійно-технічної) освіти відносять (рис. 4):

- грантові надходження (76,8 %);
- фінансова допомога бізнесу (58,5 %);
- бюджет участі (40,9 %);
- краудфандинг (громадське фінансування) (15,2 %).

При цьому основним джерелом фінансування закладів професійної (професійно-технічної) освіти все ще залишається обласний (55,6 %), державний (38,8 %) та місцевий (26 %) бюджети. Лише 17,9 % закладів мають різні джерела фінансування програм розвитку.

Інформацію щодо можливостей додаткового фінансування програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти респонденти отримують з різних джерел: розсилки

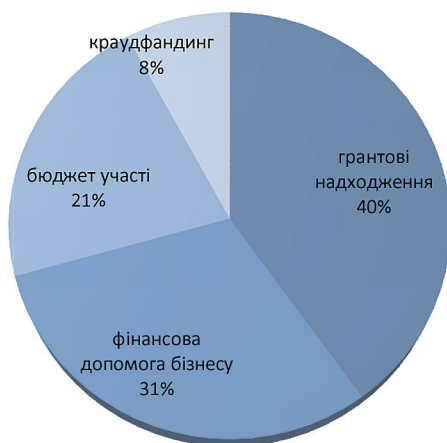


Рис. 4. Основні джерела додаткового фінансування закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

на електронну пошту, соціальних мереж, стейкхолдерів та ін. Прикметним є те, що 50 % керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти скористалися цією інформацією і вже отримали додаткові джерела фінансування програм розвитку закладів. У зв'язку із цим, у керівників з'явилася можливість (рис. 3): покращити матеріально-технічну базу закладу (96,9 %); оновити комп'ютерне та програмне забезпечення (64,8 %); додаткового матеріального заохочення педагогічних працівників до упровадження інновацій (51,5 %) та успішної навчальної діяльності учнів (43,9 %).

До основних бар'єрів участі закладу у проектах, які фінансуються із альтернативних джерел, респонденти відносять: низьку обізнаність педагогічних працівників про сутність проектної діяльності (47,2 %), відсутність команди однодумців щодо реалізації проектів (24,1 %) та стратегії розвитку закладу у цілому (7,7 %). При цьому 55,4 % керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти вважають, що кваліфікація педагогічного персоналу є достатньою для того, щоб реалізовувати проекти, які фінансуються із альтернативних джерел.

У цьому контексті принадним є набір якостей педагогічних працівників, долучених до проектної команди (рис. 6).

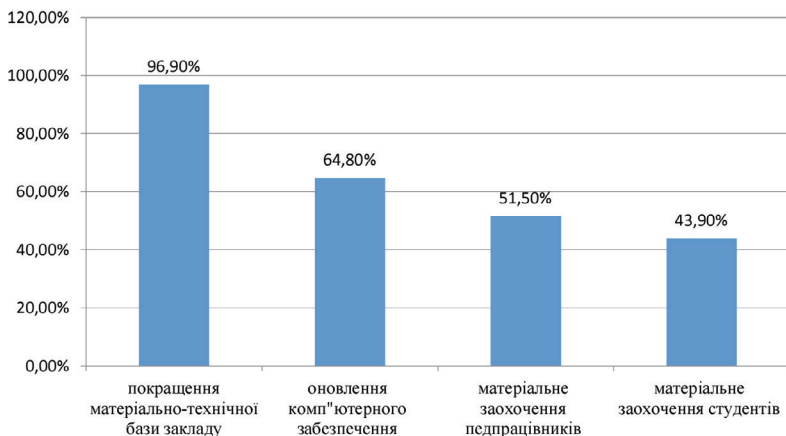


Рис. 5. Напрями розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти за рахунок джерел додаткового фінансування.

До основних якостей педагогічних працівників, долучених до проектної команди з розроблення програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти, респонденти відносять уміння працювати у команді, ініціативність та творчий підхід. Важливими також є критичне мислення, внутрішня мотивація та цілеспрямованість педагогічних працівників. На думку керівників закладів, тільки за умови креативної, націленої на результат та достатньо вмотивованої команди педагогічних працівників можна реалізувати проект із залучення додаткових джерел фінансування програми розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Важливою складовою успішної реалізації проекту є достатня обізнаність педагогічних працівників про особливості планування проектної діяльності (74,4 %), формування заявки на отримання грантової підтримки (62,1 %), організації проектної групи (44,1 %).

Отже, результати проведеного дослідження дають змогу зробити такі висновки:



Рис. 6. Якості педагогічних працівників, долучених до проектної команди з розроблення програми розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

1. Керівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти у достатній мірі володіють інформацією про можливості додаткового фінансування програм розвитку закладів з альтернативних джерел.

2. При цьому більшість закладів професійної (професійно-технічної) освіти фінансуються за рахунок бюджетів різних рівнів, у той час як їх керівники обізнані про можливості альтернативного фінансування програм розвитку закладів і прагнуть до залучення додаткових коштів.

3. Додаткове фінансування необхідне закладам професійної (професійно-технічної) освіти для оновлення та покращення матеріально-технічної бази закладу, комп'ютерного та програмного забезпечення; удосконалення механізмів матеріального заохочення педагогічних працівників до упровадження інноваційних технологій навчання та учнів до успішної навчальної діяльності.

4. Основним бар'єром процесу розроблення програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти є недостатня обізнаність керівників і педагогічних працівників щодо організації та планування проектної діяльності, співпраці із грантодавцями, залучення краудфандингових платформ для залучення додаткових джерел фінансування.

5. Керівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти відкриті до навчання у сфері проектної та грантової діяльності.

Отримані результати дослідження актуалізують необхідність проведення практичних семінарів, тренінгів, вебінарів, воркшопів, майстер-класів для керівників та педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти з питань реалізації проектного підходу та грантового фінансування в діяльності сучасного закладу професійної освіти.

У цьому контексті показовою є діяльність CEASC – Центральної Європейської Академії Навчань та Сертифікації⁴⁹. Протягом червня 2020 року CEASC було проведено три вебінари для педагогічного, управлінського та адміністративного персоналу закладів освіти (дошкільна, середня, позашкільна, професійно-технічна освіта); профільних інституцій з підвищення

⁴⁹ <https://www.ceasc-bw.com/products/proektnij-pidkhid-ta-grantove-finansuvannya/>

кваліфікації в системі середньої шкільної, професійно-технічної та післядипломної освіти; науковців/дослідників, у сферах наукових інтересів яких є проектна та грантова діяльність.

Тематика вебінарів була спрямована на можливості фінансування проектів та методики створення проекту (від формалізації ідеї до структурованого документу партнерського проекту). По завершенні курсу учасники мали можливість отримати Сертифікат учасника онлайн-курсу – 30 академічних годин (дистанційна та самостійна робота), 1 кредит ECTS, оформлений згідно з вимогами підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних працівників і державних службовців.

Серед державних ініціатив, спрямованих на реалізацію програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти, успішною є Програма EU4Skills, яка стартувала у 2019 році⁵⁰. Це спільна програма МОН та ЄС EU4Skills, яка допоможе оновити обладнання у відібраних для проекту закладах профосвіти, розробити нові освітні програми та підвищити кваліфікацію педагогів. Програма реалізується за підтримки Європейського Союзу та його держав-членів (Німеччини, Фінляндії, Польщі та Естонії). Програму в Україні реалізують Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) та партнери. Результатом реалізації чотирирічного проекту також стане ефективна система управління закладами.

У кожній області кілька закладів претендують на можливість стати Центром професійної досконалості. Ці заклади запланували створити у період з 2021–2023 роках. Рішення та перелік закладів, де створять Центри професійної досконалості, будуть фіналізовані після докладного аналізу профільними експертами.

Планується, що Центри професійної досконалості стануть:

- інноваційними осередками із кращими практиками реформи;
- платформою для взаємодії між закладами профосвіти, бізнесом, владою та громадянами;
- прикладом для поширення пілотного досвіду з іншим закладами в Україні.

⁵⁰ <https://mon.gov.ua/ua/tag/eu4skills>

Зазначимо, що в Україні є вже позитивна практика реалізації програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти на засадах альтернативного фінансування. Зокрема, за рахунок коштів державного бюджету на базі діючих закладів професійної (професійно-технічної) освіти у 2019 році створено 45 навчально-практичних центрів (усього впродовж 2016–2019 років – 145 центрів). У державному бюджеті 2020 року на створення таких центрів закладено у 5 разів більше коштів – 259 млн гривень. Ці кошти вперше планується розподіляти за новим Порядком, який передбачає підготовку конкретних проектних заявок та обов'язкове співфінансування від регіонів⁵¹.

За кошти приватних партнерів у 2019 році створено 7 навчально-практичних центрів (ТОВ «Сініат» – 2 НПЦ, ТОВ «Снежка-Україна» – 2 НПЦ, ТМ «Будмайстер» – 1 НПЦ, Фонд ім. Ебергарда Шьока – 2 НПЦ) та 6 територій професійних компетентностей, створених за підтримки ТОВ «Фамальгаут-Полімін».

З 1 вересня 2020 року розпочався пілотний проект щодо фінансування закладів професійної (професійно-технічної) освіти з обласних бюджетів з частковою компенсацією витрат з міського бюджету (пропорційно до кількості учнів – міських жителів). Учасниками пілотного проекту є Вінницька, Одеська та Сумська області. Таке рішення запроваджує модель, де всі заклади перебувають в управлінні та на фінансуванні області, яка формуватиме замовлення відповідно до потреб регіонального ринку праці.

Окремо зупинимося на можливостях використання краудфінансових платформ у фінансуванні проектів розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Краудфінандинг (англ. Crowdfunding, crowd – «громада, гурт, юрба», funding – «фінансування»), тобто «громадське фінансування», «фінансування громадою» – це співпраця людей, які добровільно об'єднують свої грошові кошти або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій⁵².

⁵¹ https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/Новини/2020/03/06/MON_perehidnakyga-2020.pdf

⁵² Crowdfunding industry statistics 2015-2016. Crowd Expert. [Електронный ресурс]. URL: <http://crowdexpert.com/crowdfunding-industry-statistics/>

Поняття «краудфандинг» з'явилося у США у 2008 році після світової фінансової кризи, коли значна частина малих підприємців зазнала збитків і потребувала додаткових джерел фінансування. В Україні перші краудфандингові платформи почали з'являтися у 2012 році в умовах політичних та суспільних трансформацій. Краудфандинг дає можливість швидко отримувати фінансування на реалізацію ідеї чи проекту за рахунок добровільних пожертв звичайних громадян, бізнес-структур або інших зацікавлених осіб.

Суб'єктами краудфандингу є три сторони: той, хто дає гроші (спонсор), той, хто їх отримує (автор проекту) та краудфандингова платформа (посередник). Краудфандингова платформа працює саме для того, щоб автор проекту і спонсор «зустрілися» на інтернет-майdanчику. Також платформа забезпечує аналіз проектів; безпосередньо збір коштів; контроль за їх поверненням (якщо проект не зібрав потрібну суму).

Н. Ястремська виділяє наступні позитивні риси використання краудфандингових платформ⁵³:

- у платформу інтегровані різні платіжні системи;
- у багатьох платформах є соціальна складова, що дозволяє стежити за активністю інших користувачів, отримувати повідомлення про проекти, які вони створили чи проспонсорували безпосередньо через мережу Інтернет;
- на платформі можна легко спілкуватися з автором проекту, який зацікавив, ставити запитання, коментувати, підтримувати. Комісія платформи складає в середньому 5–10 % від суми проекту.

Ключовими перевагами краудфандингу вважаються⁵⁴:

- демократизація процесу підтримки мистецтва і культури, а також генерування додаткового доходу для індустрії розваг;
- підтримка інноваційних рішень і стартапів, що дозволяє посередникам знаходити успішних і талановитих людей;
- створення прозорого та ефективного механізму для громадського фінансування проектів.

⁵³ Ястремська Н. М. Особливості реалізації проектів краудфандингу в Україні. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 2.

⁵⁴ Ogorodnik V.O. (2014) Kraudfanding yak innovatsiyniy instrument modernizatsiyni natsionalnoyi flnansovo-investitsiynoyi sistemi. Naukoviy visnik Uzhgorodskogo universitetu, 3 (44).

Наразі в Україні діють три провідних краудфандингових платформи. Особливості їх діяльності представлено у *таблиці 4*.

Аналіз резервів представлених українських краудфандингових платформ виявив можливості їх використання для розроблення програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Зокрема, перспективним є використання краудфандингових платформ «Спільнокошт» та «Na-Starte», засобами яких можна залучити додаткові кошти на розвиток інфраструктури закладу професійної (професійно-технічної) освіти, реалізацію соціальних та освітніх ініціатив (створення сучасних технологічно оснащених лабораторій, спортзалів, відкритих освітніх просторів та ін.)

Краудфандингова платформа RazomGo може бути корисною для закладів професійної (професійно-технічної) освіти як навчальна платформа для підвищення рівня обізнаності педагогічних працівників щодо організації проектної діяльності та використання інструменту краудфандингу для залучення додаткових коштів для фінансування програм розвитку закладів освіти.

Отже, на сьогодні в Україні існує достатньо можливостей для розроблення та реалізації програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти. У перспективі необхідним є проведення широкої просвітницької кампанії серед керівників закладів професійної освіти щодо поширення інформації про окреслені можливості та практичні заходи щодо формування необхідних навичок використання інструментів краудфандингу.

Загалом, аналізуючи існуючі технології краудфандингу, можемо зробити висновок про їх універсальний характер та застосовуваність. Технологія краудфандингу передбачає збір фінансів на спеціально призначених для цього інтернет-платформах, на яких приватні донори засобами електронної реєстрації та електронних фінансових систем здійснюють платежі.

Для збору грошей на краудфандингових платформах використовуються платіжні системи WebMoney, Qiwi-гаманець, інтернет-банкінг, електронні термінали оплати фінансових послуг. Перевагою краудфандингу перед іншими методами збору коштів є прозорість і оперативність фінансових процедур, що приваблює не тільки окремих громадян, але й організації.

За свою роботу краудфандингова платформа бере зі збирача коштів певний відсоток (лише у тому випадку, якщо проект набрав необхідну для своєї реалізації або більшу суму грошей). Практично усі проекти працюють за принципом: якщо ви зібрали необхідну зазначену на старті суму грошей або більше, то ви її отримуєте; якщо ні – гроші повернуться на рахунки інвесторів, а ви продовжите пошук інвестицій уже в іншому місці, нічого при цьому не втративши⁵⁵.

Краудфандинг поділяється на декілька груп:

- за метою краудфандингового проекту (бізнес-проект, екологічний, соціальний, політичний, креативний);
- за видом винагороди для спонсорів (без винагороди (пожертвування), нефінансова винагорода, фінансова винагорода (краудінвестинг)).

Краудфандингові технології залежать від мети та механізму збору коштів (табл. 4).

Таблиця 4

Цілі, механізм та технології краудфандингу⁵⁶

1. Мета	1) допомога у кризових життєвих обставинах; 2) фінансування творчих і соціальних проектів; 3) отримання прибутку від спільних інвестицій, фінансування стартапів – малого та соціального підприємництва тощо.
2. Механізм краудфандингу	<i>Передбачає:</i> 1) звернення до інтернет-спільноти з метою отримання коштів на реалізацію представленого проекту; 2) правило matching funds (від англ. співфінансування) – наявність грошей, які вкладають у проект спонсори і грантодавці, як гарантія його реальності та можливості існування;

⁵⁵ Краудфандинг – что это? Обзор краудфандинговых платформ. URL: <http://www.probitnoy.com/kraudfanding-cto-eto-obzor-kraudfandingovux-platform.html> (дата звернення: 20.02.2020).

⁵⁶ Грахов А. А. Роль краудфандинга в системе государственного и общественного управления. IX Никулинские чтения: «Модели участия граждан в социально -экономической жизни общества»: сборник статей, -Омск: изд-во НОУ «Омская гуманитарная академия», 2015. -308. С. 40–49.

	<p>3) застосування широкого діапазону варіантів залучення коштів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – збір коштів без прямої матеріальної віддачі донорам (підтримка художників, арт-проектів та ін.), – обмін коштів на подарунки та/або частку від проекту тощо.
<p>3. Основні технології</p>	<ul style="list-style-type: none"> – запуск механізму збору коштів, спираючись на мету, чітко окреслену суму необхідних коштів, укладання калькуляції видатків, відкритість та прозорість інформації щодо збору коштів; – публічність калькуляції, реквізитів і видатків, які покриваються за рахунок отриманих коштів; – збір не тільки коштів, а й можлива участь «потенційних рекламодавців», здатних розрекламувати очікуваний продукт проекту.

Механізм краудфандингу досить простий і зручний як для донорів, так і для бажаючих отримати допомогу. Ініціатори соціального проекту публікують його на краудфандинговій платформі з усією необхідною інформацією та допоміжними матеріалами. Ключовими відомостями про проект є його мета і завдання, необхідна сума і термін її збору (рис. 7).

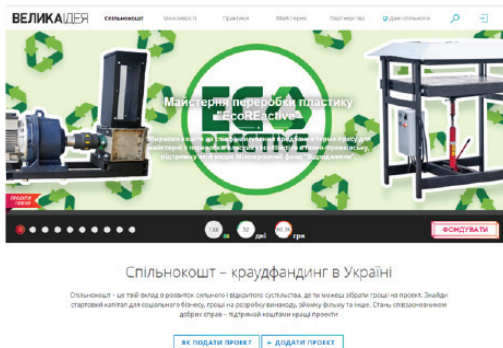


Рис. 7. Приклад проекту на краудфандинговій платформі «Спільнокошит».

Якщо проект набирає необхідну суму грошей, то авторам проекту залишається тільки вивести їх з рахунку, віддячити спонсорам і реалізувати проект. Залежно від краудплатформи, можна вивести кошти або якщо проект повністю зібрав зазначену суму, або забрати перераховані гроші, навіть якщо вся сума і не була набрана. На краудфандингових платформах, де можна виводити гроші тільки тоді, коли вся позначена сума зібрана, у випадках, якщо проект не набирає необхідних коштів, вони повертаються назад на рахунки або в особисті кабінети жертводавців, які, як правило, перераховують ці кошти на інші проекти. Практика показує, що близько 46 % краудфандингових проектів набирають потрібну суму, що свідчить про перспективи використання цього методу збору коштів⁵⁷.

Краудфандингові проекти також потребують PR-просування. Незважаючи на те, що сам сайт-платформа за рахунок численності представлених там проектів, великого числа популяризаторів та оптимізації в пошукових системах мережі інтернет має достатню відвідуваність для того, щоб розміщені заявки зібрали гроші, для успіху мало розмістити інформацію на краудфандинговому сайті; потрібно докладати зусиль для збільшення відвідуваності проекту і конвертації її у пожертвування.

Ключовим зусиллям автора проекту має стати його популяризація на самій краудфандинговій платформі. Для цього необхідно створити якісний контент, здатний зацікавити потенційних донорів. Тут усе впирається у грамотно представлений проект, найважливішими елементами якого буде конкретність прохання, обґрунтованість, ясність результату, емоційна подача, адресність збору та ін. Дуже ефективним буде використання інструменту сторітеллінг (англ: storytelling) – у проекті повинна бути красива і цікава історія про компанію, автора або команду, народження ідеї. Люди люблять правдиві, красиві і незвичайні історії, вони привертають увагу, ними хочеться поділитися з іншими, їх подобається розповідати. Слід розповісти про свої досягнення, нагороди, попередні успішні проекти. Необхідним елементом представлення проекту на краудфандинговій плат-

⁵⁷ Калинина М. С. Развитие краудфандинга как инструмента поддержки социально-предпринимательских проектов // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. 2013. № 3 (24). С. 106.

формі є якісний відеоролик, що демонструє усі можливості та особливості проекту. Візуальне повідомлення спростить сприйняття необхідної інформації аудиторією, може викликати інтерес і сприятиме успіху проекту.

Більшість ініціаторів проектів на краудфандингових платформах починають з пропозиції відвідати сторінку і зробити пожертвування своїм знайомим, але цим не слід обмежуватися. Необхідно проводити грамотну роботу з популяризації проекту в соціальних мережах, використовувати інструменти офлайн-просування (розповідати про проект на різних заходах, виставках, конференціях, презентаціях), задіяти популярних блогерів і ЗМІ. Практика показує, що найбільш успішними краудфандинговими проектами стали ті, які отримали широке висвітлення в засобах масової інформації.

На сьогодні процес краудфандингу складається з трьох послідовних етапів: 1 – підготовчий; 2 – пошук донорів; 3 – заключний етап.

На підготовчому етапі основною метою, яку ставлять перед собою розробники ідеї, є формулювання її таким чином, щоб можна було досягти кінцевої цілі, а саме – зібрати кошти та реалізувати весь проект. На цьому етапі автор проекту повинен сформулювати детальний план його реалізації, від якого буде залежати вся його подальша робота. Після формулювання плану визначається чіткий термін, за який потрібно зібрати кошти та їх конкретна сума.

На другому етапі краудфандингу, коли ролик уже розміщено на платформі, важливо знайти вкладників, які профінансують проект. У пошуку вкладників участь можуть брати однаковою мірою всі партнери, оскільки саме так поділяється між ними відповідальність за його реалізацію. Не меншу роль на цьому етапі відіграє інформаційний супровід проекту та його просування у соціальних мережах. Так, за даними професора Пенсильванського університету Ітана Моллика, який вивчив 46 902 проекти з найвідомішої краудфандингової платформи [Kickstarter.com](https://www.kickstarter.com/), розмір фінансування, яке отримує проект, прямо залежить від установлених зв'язків інвесторів та авторів у соціальних ме-

режах. Так, якщо в авторів проекту у соціальних мережах було менше за 10 друзів, то шанси проекту на успіх склалися лише 9 %, якщо 100 друзів, то вже 20 %, а якщо 1000 – то 40 %. Окрім цього, мають значення і зв'язки авторів поза мережею. Отже, партнери громадських організацій з державно-приватного партнерства створюють додаткові можливості із залучення проектних коштів⁵⁸.

Заключний етап краудфандингу полягає в укладанні угод з власником платформи у випадку, якщо необхідну суму коштів вдалося зібрати, і в поверненні коштів інвесторам, якщо вона не зібрана.

Масова участь населення у проектах державно-приватного партнерства та їх підтримка шляхом фінансування є свідченням реальної готовності впливати на перебіг соціально-економічних процесів державного чи регіонального значення, тому не лише сприяє реалізації конкретних соціально-економічних проектів, але й забезпечує реалізацію семіотичної функції громадянського суспільства.

Прикладом успішної практики краудфандингу є досвід загальноосвітньої школи у маленькому прикарпатському селі Козьова. У школі – 202 учні. Біля школи – критий футбольний і волейбольний майданчики зі штучним покриттям і вуличні тренажери. Тут впровадили змішане навчання, є планшети і два комплекти обладнання для занять робототехнікою. Школа бере участь у проектах Teach for Ukraine і «Демократична школа». Їй вдалося налагодити зв'язок з місцевим бізнесом і зробити громаду села активнішою.

Директорка школи розповідає, що історія успіху школи розпочалася у 2014 році, коли було створено ГО «Розвиток і поступ села Козьова». Організація мала два напрями роботи: освіта дорослих і проекти з розвитку інфраструктури села. У пріоритеті мала бути школа.

Уже наступного року учасники написали проект і отримали перший грант на 5 тисяч гривень. За ці гроші вони протягом року випускали газету. Авторами стали учні, свою колонку

⁵⁸ Ответ на главный вопрос краудфандинга. URL: <http://geektimes.ru/post/148106/> (дата обращения: 20.02.2020).

вів священик, просвітницькі статті на економічну, правову і екологічну тематику писали усі охочі. Згодом до дописувачів долучилися колишній учитель історії і колишній голова сільради, несподівано з'явилася жінка, яка пише пісні.

Згодом розпочався проект «Діалог поколінь». Його ініціювала школа. Учасники отримали гроші на дослідження громадської думки щодо демократії і додали туди багато запитань про те, що потрібно зробити в селі. Інтерв'юерами стали учні. Виявилось, що люди хочуть впровадження програм підтримки для хворих і стареньких, які не можуть забезпечити собі лікування. Це було виокремлено як найбільш пріоритетне завдання. Наступного року сільська рада ухвалила відповідну програму підтримки.

Загалом ГО виграла п'ять мікропроектів на обласному конкурсі проектів місцевого розвитку. Два з них стосувалися школи. Таким чином було замінено вікна і придбано обладнання для впровадження змішаного навчання – планшети, плазмові телевізори і два комплекти обладнання для робототехніки. У результаті мікропроектів за три останні роки вдалося залучити для школи півтора мільйона гривень.

Успіх заохотив громаду і сприяв реалізації проекту «Змішане навчання як ключ до змін», який було подано на краудфандингову платформу Gofunded. Мета – зібрати 30 тисяч гривень за два місяці. У списку благочинців було багато людей. Виявилось, що це переважно працівники ІТ-сфери. Вони розуміють, що за змішаним навчанням майбутнє, і їх привабила сама ідея цієї освітньої технології. Так школа придбала 12 планшетів, карти пам'яті і роутери.

Отже, можемо стверджувати, що краудфандинг в Україні сьогодні входить у фазу енергійного розвитку разом з поширенням Інтернету, коли користувачі мають змогу знайомитися з новими можливостями, які відкриває Інтернет-простір. Значному поширенню краудфандингу в Україні заважають як суб'єктивні, так і об'єктивні причини. По-перше, є юридичні нюанси. Оскільки в Україні немає спеціального законодавства, яке регулює краудфандинг як окремий вид діяльності, в одержувача можуть виникнути складнощі з оподаткуванням і різними формальностями. Збір коштів для проекту може

відноситися до інвестування, спонсорства, добродійності або просто пожертвувань.

Іншим успішним прикладом залучення додаткового фінансування для розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти є історія закладів Хмельницької області. За результатами засідання конкурсної Комісії з відбору проектів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу у рамках виконання Угоди про фінансування Програми підтримки секторальної політики – Підтримки регіональної політики України, за програмою регіонального розвитку «Розвиток людського капіталу», п'ять закладів профтехосвіти Хмельниччини увійшли до переліку проектів-переможців конкурсного відбору⁵⁹.

Таким чином в області зреалізовано такі проекти:

– на базі ДНЗ «ВПУ №11 м. Хмельницький» – проект «Забезпечення потреб ринку продукції закритих ґрунтів кваліфікованими робітниками». Цілі проекту: адаптація професійно-технічної освіти потребам швидкого розвитку ринку продукції закритих ґрунтів, задоволення потреб роботодавців у кваліфікованих кадрах у сфері нетрадиційного сільського господарства на закритих ґрунтах. Очікується, що будівництво на базі ДНЗ «Вище професійне училище №11 м. Хмельницький» науково-практичної виробничої бази стимулюватиме розроблення та польові випробування інноваційних технологій у тепличному господарстві. Крім того, база працюватиме, як діюча теплиця і дозволить отримувати дохід від 200 до 500 тис. грн. щорічно;

– на базі Хмельницького професійного ліцею електроніки – проект «Стимулювання розвитку новаторської і раціоналізаторської роботи в навчальному закладі як один з факторів підвищення якості підготовки робітничих кадрів для потреб регіону». Цілі проекту: забезпечення підготовки робітничих кадрів для задоволення потреб регіону з урахуванням пріоритетів його розвитку; стимулювання співробітництва між закладами освіти, науково-дослідними установами і підприємствами регі-

⁵⁹ П'ять закладів профтехосвіти області отримують кошти ЄС на реалізацію проектів регіонального розвитку. *Хмельницька обласна державна адміністрація*: офіс. сайт. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=40634> (дата звернення: 20.02.2020).

ону; стимулювання розвитку новаторської і раціоналізаторської роботи; розвиток соціального партнерства та соціальної відповідальності всіх суб'єктів у регіоні у контексті забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу та накопичення людського капіталу; забезпечення підтримки та розвитку інтелектуального і творчого потенціалу через систему освіти та навчання упродовж життя; запровадження навчання і профорієнтації для перепрофілювання та переорієнтації трудових кадрів залежно від потреб регіонального ринку праці; вивчення попиту щодо компетенції і кваліфікації працівників регіонального та місцевого ринку праці; розроблення програм професійно-технічного навчання з підготовки робітничих кадрів відповідно до потреб регіонального ринку праці; удосконалення структури зайнятості населення шляхом підвищення якості робочої сили, розвитку її професійної мобільності;

– на базі Хмельницького професійного ліцею – проект «Модернізація матеріально-технічного забезпечення для підготовки кваліфікованих робітників за професією електрогазозварювальник у відповідності до сучасних вимог ринку праці на базі Хмельницького професійного ліцею». Мета проекту полягала в підготовці, перепідготовці та випуску 90 кваліфікованих електрогазозварників у рік, що відповідає вимогам ЄС; створення на базі існуючих приміщень потужного сучасного регіонального центру з підготовки кваліфікованих робітників за професією «Електрогазозварник»;

– на базі ДНЗ «Подільський центр ПТО» – проект «Створення учнівського готельно-туристичного центру на базі Державного навчального закладу «Подільський центр професійно-технічної освіти» м. Кам'янець-Подільського Хмельницької області». Мета проекту – створення ефективної та гнучкої системи підготовки робітничих кадрів відповідно до потреб сучасного ринку праці; модернізація матеріально-технічної бази Центру та створення навчально-тренувальної бази з підготовки кваліфікованих робітників сфери послуг для готельно-туристичної галузі. Очікується, що реалізація заходів проекту стане економічним поштовхом для розвитку пріоритетних галузей міста та регіону внаслідок забезпечення висококваліфікованими працівниками.

Готельно-туристична галузь зможе розширити використання туристичних ресурсів шляхом підвищення привабливості об'єктів, що мають туристичний потенціал, збільшити загальну чисельність обслуговування туристів та відвідувачів, що, в свою чергу, принесе додаткові доходи галузі та збільшить грошові надходження до бюджету регіону та міста;

– на базі ДПТНЗ «Красилівський професійний ліцей» – проект «Створення багатопрофільного регіонального Центру професійної освіти». Мета проекту: підготовка висококваліфікованих робітничих кадрів шляхом утворення сучасного центру професійної освіти з упровадженням новітніх технологій для пріоритетних галузей економіки Хмельниччини; модернізація з застосуванням енергозберігаючих технологій 27 навчальних, виробничих і побутових приміщень (їдальні та гуртожитку) для проведення навчання цільових груп; забезпечення виконання освітніх програм необхідними засобами навчання та обладнанням; розроблення, адаптація та узгодження з роботодавцями гнучких освітніх програм з упровадженням елементів дуальної системи навчання.

Отже, визначальними умовами реалізації технології крауд-фандингу є комунікація, довіра та привабливість; особливість управління розвитком проектів через залучення до процесу розроблення програмних документів потенційних учасників, що представляють різні впливові групи (бізнес, сфера освіти, охорони здоров'я та ін.); високий відсоток успішності проектів і зростання ймовірності повного задоволення інтересів різних соціальних і професійних груп за рахунок розширення кола залучених людей (на етапі вироблення стратегій) при збереженні управлінської команди.

РОЗДІЛ II

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-РЕСУРСНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ
(ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ**

**2.1. Принципи пошуку партнерів для проектного
консорціуму**

Згідно з даними звіту Європейського суду аудиторів, багато закладів професійної (професійно-технічної) освіти країн ЄС мали труднощі саме з пошуком партнерів для забезпечення якісної мобільності учнів і педагогічних працівників (Норвегія, Іспанія, Естонія, Польща, Румунія).

У рамках програми Erasmus+ у проектах мобільності беруть участь організації, які мають наступні функції:

– *організація-заявник* відповідає за подачу заявок на проект обміну, здійснює підписання і менеджмент грантової угоди та звітує про це. Заявник може бути координатором консорціуму – очолювати консорціум мобільності організацій-партнерів програми в тій країні, що має на меті відправити учнів, слухачів та педагогічних працівників закладів професійно (професійно-технічної) освіти за кордон у межах проекту обміну;

– *організація-відправник* відповідає за відбір учнів, слухачів і педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти та їх відправлення за кордон;

– *організація, яка приймає учасників*, відповідає за прийом учнів, слухачів і педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти з-за кордону та пропонує їм програми обміну або погоджується на викладання педагогічними працівниками;

– *організація-посередник* є активним учасником на ринку праці або у сфері освіти, професійної підготовки та молоді, яка не є відправляючою організацією, але досвід якої дозволяє їй надавати закладам освіти-відправникам допомогу в організації

адміністративних процедур, практичних заходів, узгоджуючи профілі учнів/стажерів з потребами компаній у випадку стажування, та в підготовці учасників.

По-перше, пошук партнерів реалізовується через діяльність професійних асоціацій, мереж та об'єднань, зокрема European Forum of Technical and Vocational Education and Training (EfVET), European Association of Institutes for Vocational Training (EVBB), Skill Man, International Vocational Education and Training Association (IVETA), International Centre for Technical and Vocational Education and Training (UNESCO-UNEVOC) та багато інших широкомасштабних і вузькоспеціалізованих.

- European Forum of Technical and Vocational Education and Training, EfVET (<https://www.efvet.org/>) – провідне Європейське професійне об'єднання, створене провайдерами професійної освіти і навчання з метою посилення й вдосконалення технічної й професійної освіти і навчання, а саме: сприяння розвитку мережування та партнерства; створення кооперативних проєктів та тематичних мереж; уможливлення широкомасштабного просування та поширення інноваційних заходів та транснаціональних проєктів; забезпечення технічної підтримки своїм членам; представлення інтересів членів асоціації на Європейських заходах тощо. Наразі членами асоціації є 224 установи, організації, заклади з 34 країн.

- European Association of Institutes for Vocational Training, EVBB (<https://evbb.eu/>) – Європейська асоціація некомерційних закладів освіти, метою якої є якісне вдосконалення професійної освіти і навчання в Європейських країнах і поширення здобутків на європейському рівні. Ключовими напрямками діяльності є: забезпечення якості професійної освіти і навчання; сприяння практичній спрямованості професійної освіти навчання; інтеграція молоді у суспільство; ініціативи щодо подолання довготривалого безробіття; ініціативи щодо безробіття молоді; Європейські мережі, співпраця та проєкти. 65 закладів освіти з 23 країн Європи, а також Китаю, В'єтнаму, Ізраїлю, Туреччини та Шрі Ланки є членами об'єднання.

- Skill Man (<https://skillman.eu/>) – транснаціональна платформа центрів професійної майстерності для передового виробничого

сектору, адресована для впровадження вмінь, компетентностей та інноваційних навчальних програм для передового виробничого сектору в рамках професійної освіти і навчання. У своїй діяльності об'єднує 542 члени з 83 країн.

- International Vocational Education and Training Association, IVETA (<http://www.iveta.org/>) – міжнародна мережа провайдерів професійної освіти і навчання, серед яких заклади освіти, бізнес та промислові фірми, інші установи, які зацікавлені або залучені до професійної освіти і навчання. Діяльність організації присвячена покращенню й удосконаленню високоякісної професійної освіти й навчання по всьому світу, створенню можливостей для спілкування між провайдерами з різних країн. Членами асоціації є практики, вчені й учні, а також заклади, організації і компанії, залучені до розвитку людського капіталу.

- International Centre for Technical and Vocational Education and Training, UNESCO-UNEVOC (<https://unevoc.unesco.org/>) – центр технічної і професійної освіти і навчання ЮНЕСКО, який спрямований на підтримку країн-членів ЮНЕСКО в посиленні й удосконаленні їх систем професійної освіти і навчання, акумуляції інформації про ринок праці, допомогу молоді та дорослим розвивати необхідні вміння для працевлаштування, гідної роботи та підприємництва, одночасно підтримуючи інклюзивне та стійке економічне зростання.

По-друге, пошук партнерів може здійснюватися на масових міжнародних і всеукраїнських науково-практичних і професійних заходах (конференціях, конкурсах, виставках тощо).

European Vocational Skills Week. Ініціативу започатковано ще у 2016 р., а 14–18 жовтня 2019 р. відбувся четвертий захід European Vocational Skills Week (2019), який об'єднав широке коло стейкхолдерів зі всієї Європи для обговорення перспектив розвитку професійної освіти і навчання та їх ролі в майбутньому праці, щоб допомогти молоді та дорослим розкрити свої таланти та підвищити рівень їх працевлаштування. У рамках європейського тижня було проведено понад 1,8 тис. заходів, у яких взяли участь понад 2,9 млн осіб і 44,9 млн осіб через соціальні мережі.

Skillman International Forum. У 2019 р. форум проходив у Флоренції (Італія) на тему «Розробка навчальних планів і про-

грам, розвиток галузевих вмінь та етичні питання передового сектору виробництва». Основними напрямками роботи форуму були: природа, характеристики Центрів професійної майстерності, які пропагуються мережею Skillman для переходу до екологічного передового сектору виробництва та розвитку галузевих умінь; кращі практики транснаціональної мобільності; синергія та співпраця з питань етики й інклюзії відповідно до 17 Цілей сталого розвитку; інноваційні методи розробки навчальних планів і програм.

Щорічні конференції EfVET збирають представників з різних країн Європи, Азії та Америки. Це чудова можливість для членів організації та інших зацікавлених осіб обговорити нагальні проблеми професійної освіти і навчання з ключовими політичними діячами, представниками галузі та іншими стейкхолдерами. Щорічні конференції уможливають презентацію напрацювань у межах проектів Erasmus+, сприяють пошуку партнерів та ознайомленню з останніми напрямками реформування та розвитку галузі. У 2020 р. конференція проводилася онлайн й була присвячена проблемам, які виникли у зв'язку з поширенням COVID-19, зокрема його вплив на освіту і навчання, майбутнє програми Erasmus+, кращі практики професійної освіти і навчання в умовах карантину тощо.

Серед важливих для професійної спільноти заходів варто відмітити науково-практичні конференції, круглі столи, семінари (у т. ч. онлайн), які проводяться вченими **Інституту професійно-технічної освіти Національної академії педагогічних наук України** (<https://ivet.edu.ua/>), зокрема Всеукраїнська науково-практична конференція (звітна) «Науково-методичне забезпечення розвитку професійної освіти» та Міжнародної науково-практичної конференції «Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства».

По-третє, спеціальні сервіси і бази даних, з допомогою яких можна шукати партнерів для проектної діяльності. Комісія ЄС пропонує спеціальні платформи, серед яких: Erasmus+ VET Charter Holders Map, Erasmobility Platform, Erasmus+P Project Results Platform.

Erasmus+ Project Results Platform – це база даних, яка надає доступ до опису, результатів, контактної інформації по всіх

проектах програми Erasmus+ (рис. 8). Пошук здійснюється за проектами, організаціями, країнами, результатами проектів. Для пошуку потенційних партнерів можна використовувати Participants Portal.

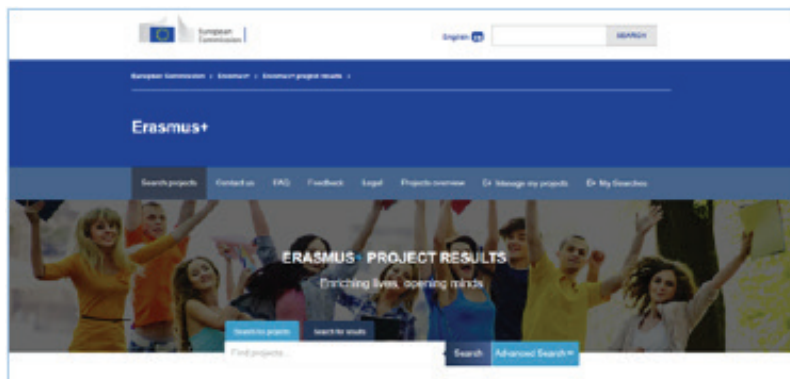


Рис. 8. Erasmus+ Project Results Platform.

Erasmobility – безкоштовна онлайн платформа для пошуку закладів професійної освіти й навчання для проходження виробничої практики учнів або стажування педагогічних працівників. Пошук здійснюється за закладами, країнами, професіями (рис. 9).

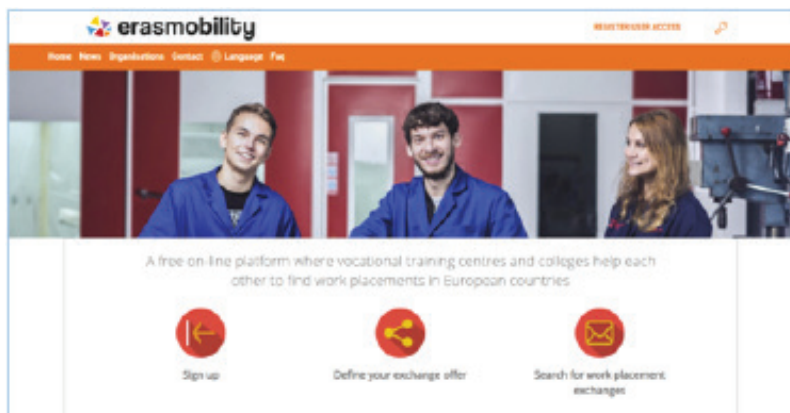


Рис. 9. Онлайн платформа Erasmobility.

The VET Charter Holders Map – інтерактивний інструмент пошуку партнерів, сприяння розвитку проектів мобільності учнів та педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, який містить інформацію про заклади, які брали участь у проектах Erasmus+ KA1 VET Mobility (рис. 10).

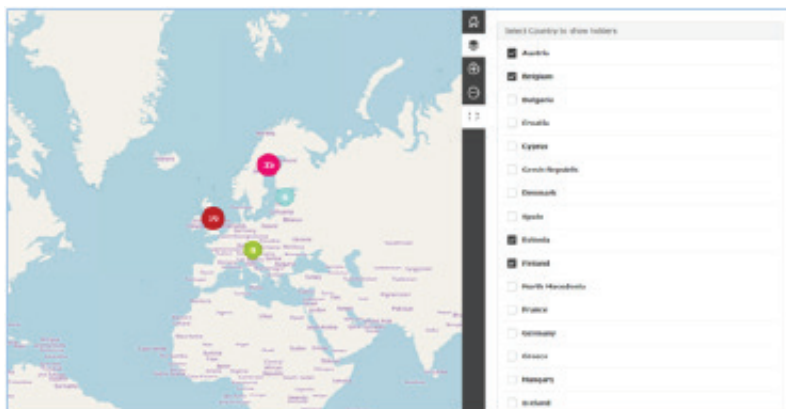
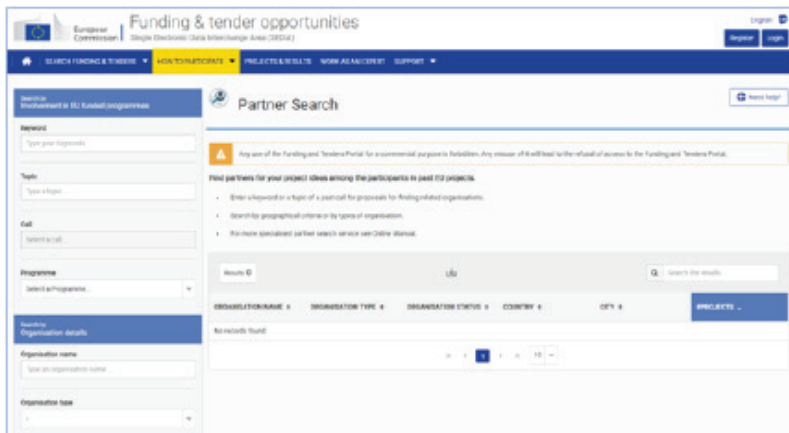


Рис 10. The VET Charter Holders Map.

Funding & Tenders Portal Partner Search. Пошук здійснюється за приналежністю до програм, що фінансуються з ЄС (ключові слова, тема, програма), та організацією (найменування, тип, країна, місто, ідентифікаційний номер учасника). Результати пошуку відображають профілі закладів освіти, установ, організацій і контактні дані їх представників (рис. 11).

EUPARTNERSEARCH. Пошук здійснюється за програмою Erasmus+, країною, типом організації (рис. 12).

Electronic Platform for Adult Learning in Europe, EPALE. Пошук партнерів здійснюється за країнами, видом діяльності (подання заявки для отримання фінансування від ЄС, обмін ідеями і кращими практиками, шедоунг, віртуальний проект, обговорення ідей), типом організації (організації-стейкхолдери, наукові установи, національні, регіональні або місцеві органи влади, провайдери освіти і навчання, медіа та ін.), ключовими словами тощо (рис. 13).



Puc. 11. Funding & Tenders Portal Partner Search.



Puc. 12. EUPARTNERSEARCH.

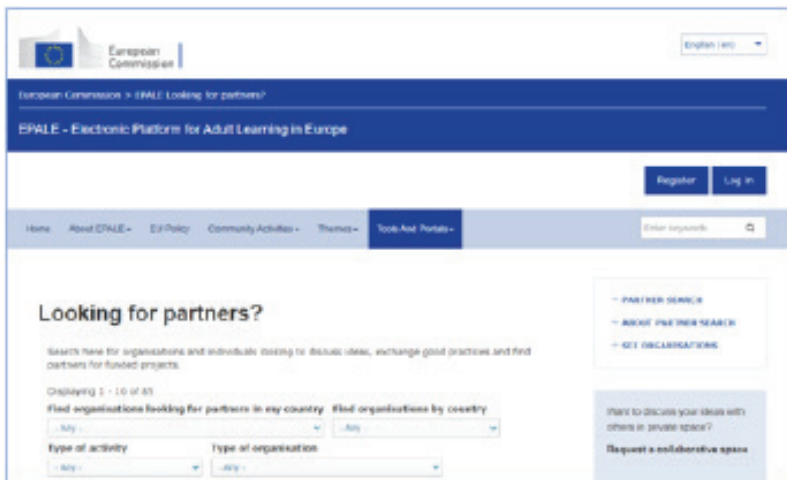


Рис. 13. Electronic Platform for Adult Learning in Europe.

Окрім зазначених вище, для пошуку партнерів можна використовувати такі сервіси:

- European Cluster Collaboration Platform.eu (<https://www.clustercollaboration.eu/partner-search/>);

- EU Calls (<https://eucalls.net/>);

- Finding Partners Database (<http://www.findingpartnersdatabase.org/>).

- Otlas, платформа міжнародного партнерства між організаціями й інформальними групами у проектах для молоді (<https://www.salto-youth.net/tools/otlas-partner-finding/>);

- CORDIS, база даних Європейської комісії (<https://cordis.europa.eu/>) тощо.

Отже, пошук партнерів для проектного консорціуму у сфері професійної (професійно-технічної) освіти може бути тематичним і географічним та здійснюватися через професійні асоціації, об'єднання, на масових науково-практичних і професійних заходах, з допомогою спеціальних сервісів і баз даних, а також через соціальні професійні мережі та засобами електронного маркетингу.

2.2. Критерії оцінювання та відбору успішних проектів

Критерії оцінювання та відбору успішних проектів, як правило, не є універсальними та визначаються індивідуально в залежності від вимог грантодавця та специфіки проектів. У даному параграфі ми розглянемо ці аспекти щодо проектів з організації мобільності учнів, слухачів і педагогічних працівників, проекту «EU4Skills: кращі навички для сучасної України», проектів House of Europe, конкурсу грантів на покращення можливостей для працевлаштування та підвищення конкурентоспроможності випускників закладів ПТО в Луганській, Донецькій та Запорізькій областях.

Проекти з організації мобільності учнів, слухачів та педагогічних працівників. Проекти мобільності у сфері професійної (професійно-технічної) освіти програми Еразмус+ можуть охоплювати один або більше напрямів діяльності, зокрема:

– *мобільність учнів, слухачів* у закладах професійної (професійно-технічної) освіти та/або компаніях за кордоном тривалістю від двох тижнів до трьох місяців (короткострокова) та від трьох до дванадцяти місяців (довгострокова, ErasmusPro). Ініціатива ErasmusPro, спрямована на забезпечення довгострокової мобільності учнів та слухачів системи професійної (професійно-технічної) освіти у рамках програми Erasmus+, започаткована у 2016 р. відповідно до стратегічного документа Комісії ЄС «Інвестування у молодь Європи». У цих проектах мобільності можуть також брати участь випускники, які протягом року закінчили навчання у закладі професійної (професійно-технічної) освіти;

– *мобільність педагогічних працівників* з метою викладання у партнерських закладах професійної (професійно-технічної) освіти за кордоном або стажування у закладах освіти або компаніях за кордоном.

До участі у конкурсі допускаються державні або приватні заклади, установи, організації, які є активними учасниками на ринку праці (компанія) або у сфері професійної (професійно-технічної) освіти (заклад освіти), зокрема:

– заклади професійної (професійно-технічної) освіти;

- державні або приватні, малі, середні чи великі підприємства (включаючи соціальні підприємства);
- соціальні партнери або інші представники трудової діяльності, включаючи торгові палати, промислові й професійні об'єднання та профспілки;
- органи державної влади та місцевого самоврядування;
- наукові установи;
- фонди;
- заклади освіти різних рівнів (від дошкільної до вищої середньої освіти, включаючи освіту дорослих);
- неприбуткові організації, об'єднання, неурядові організації;
- організації у сфері професійної орієнтації;
- органи, відповідальні за політику у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

Проекти обміну тривають 1–2 роки та є транснаціональними і включають мінімум дві організації-учасниці (принаймні одна організація-відправник і одна організація, яка приймає учасників) з різних країн-членів програми. До національних консорціумів з мобільності має входити не менше трьох закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Проекти оцінюються за такими критеріями:

- *Актуальність проекту* (максимум 30 балів): відповідність заявки меті програми та потребам учасників; ступінь інтеграції довгострокової мобільності (для проектів ErasmusPro); забезпечення високоякісного освітнього досвіду для учасників та посилення потенціалу й зміцнення міжнародних зв'язків; участь осіб з особливими потребами та залучення нових інституційних учасників.

- *Якість планування та виконання проекту* (максимум 40 балів): чіткість, довершеність та якість усіх етапів проекту обміну (підготовка, реалізація обміну та супровід); чіткість планування та реальність впровадження довгострокової мобільності (для проектів ErasmusPro); відповідність цілей проекту до запропонованих заходів; якість практичних угод, модальності управління та підтримки; якість підготовки, якою повинні бути забезпечені учасники; якість угод щодо визнання та підтвердження результатів навчання учасників; відповідність

способів відбору та/або заохочення учасників до проекту обміну; якість співпраці, координації та налагодження зв'язку між організаціями-членами консорціуму, а також з відповідними партнерами (за потреби).

- *Вплив та поширення* (максимум 30 балів): якість способів оцінювання результатів проекту; потенційний вплив проекту на учасників та організації-учасника протягом та після проекту обміну, а також на місцевому, регіональному, національному та/або міжнародному рівнях; актуальність і якість заходів, спрямованих на поширення досвіду проекту в організаціях-учасниках проекту та поза їх межами; ступінь сприяння довгостроковій мобільності (для проектів ErasmusPro), розвиваючи стійку транскордонну співпрацю та визнання структур.

Для розгляду щодо фінансування проектні заявки мають набрати не менше 60 балів. Окрім цього, вони мають набрати принаймні половину максимальної кількості балів у кожній із категорій критеріїв присудження. Сума гранту, що присуджується відібраним проектам, буде залежати від кількості і тривалості періодів мобільності, зазначених у заявці, ступеня інтеграції довгострокової мобільності тривалістю від трьох до 12 місяців (для проектів ErasmusPro), попередньої діяльності заявника з точки зору числа періодів мобільності, якості при здійсненні діяльності і раціонального управління фінансовою діяльністю, загального національного бюджету, що виділяється на заходи мобільності.

«EU4Skills: кращі навички для сучасної України» – це спільна програма ЄС та його держав-членів Німеччини, Фінляндії, Польщі та Естонії для підтримки реформи професійно-технічної освіти в Україні. Метою проекту є реформування та модернізація системи професійно-технічної освіти в Україні для сприяння сталому і інклюзивному соціально-економічному розвитку завдяки кращому економічному управлінню, збільшенню диверсифікації та вищій продуктивності праці. Компонентом 3 «Модернізація інфраструктури професійно-технічної освіти (КЦЗ)» передбачено створення в окремих областях низки нових багатофункціональних Центрів професійної досконалості (нове будівництво та оснащення, юридичні, організаційні, методоло-

гічні, гендерні та людські аспекти) та модернізація в окремих пілотних областях низки регулярних існуючих центрів професійно-технічної освіти (реконструкція й оснащення, юридичні, організаційні, методологічні, гендерні та людські аспекти).

Пілотними областями обрано Львівську, Вінницьку, Запорізьку, Миколаївську, Полтавську, Рівненську та Чернівецьку області. Критеріями відбору проектних заявок для відбору областей були:

- економічний розвиток регіону;
- демографічна ситуація та ринок праці;
- регіональна система професійної (професійно-технічної) освіти;
- попередні проекти з розвитку професійної (професійно-технічної) освіти;
- співпраця зі стейкхолдерами.

У кожній області кілька дезакладів претендують на можливість бути Центром професійної досконалості, які стануть інноваційними осередками із кращими практиками реформи; платформою для взаємодії між закладами профосвіти, бізнесом, владою та громадянами; прикладом для поширення пілотного досвіду з іншим закладами в Україні. Ці заклади запланували створити у період з 2021–2023 роках. Рішення та перелік закладів, де створять Центри професійної досконалості, будуть фіналізовані після докладного аналізу профільними експертами.

Оцінювання проектних заявок для відбору закладів здійснюватиметься за такими критеріями:

- опис закладу;
- роль закладу в економічному розвитку регіону;
- роль закладу у системі професійної (професійно-технічної) освіти;
- зв'язок з ринком праці та співпраця з роботодавцями;
- досвід роботи з різними цільовими групами;
- досвід інноваційної діяльності та участі у проектах розвитку;
- імідж та просування закладу, заходи з професійної орієнтації.

House of Europe – це нова програма, що фінансується Європейським Союзом та сприяє професійному і творчому обміну між Україною та ЄС у секторах культури та креативних індустрій, освіти, охорони здоров'я, медіа, соціального підприємництва та молоді. Головним завданням програми є сприяння міжнародній мобільності, обміну досвідом та співпраці в країнах ЄС для професіоналів з України. Зокрема, програма дає змогу відвідати події для професійного розвитку, обміну досвідом та розробити проекти міжнародної співпраці із партнерами. Конкурси грантів мобільності будуть проводитися в шести секторах: культура та креативні індустрії, освіта, охорона здоров'я, медіа, соціальне підприємництво, робота з молоддю.

Головні критерії відбору грантів мобільності:

- *Мотивація:* Що є Вашою особистою та професійною мотивацією взяти участь у мобільності? Яка кінцева мета та очікувані результати запланованої поїздки? Який довгостроковий вплив матиме на Вас дана мобільність?

- *Професійна актуальність:* Як запропонована мобільність пов'язана з Вашою професійною діяльністю? Наскільки актуальною для Вашого професійного розвитку є дана мобільність?

- *План заходів в рамках мобільності:* Чи чітко сформульованою та реалістичною є запропонована програма поїздки мобільності? Наскільки заходи в рамках мобільності є добре спланованими та організованими? Чи є запропонований бюджет точним, правдоподібним та реалістичним? Які мови Ви знаєте? Чи зможете Ви ефективно спілкуватися із приймаючою стороною/партнерами? Чи є чіткий план того, як буде долатися потенційний мовний бар'єр?

- *Очікувані довгострокові результати:* Чи плануєте Ви ділитися отриманим досвідом у рамках свого професійного сектору в Україні? Чи маєте Ви план заходів після мобільності?

- *Відповідність запропонованої мобільності завданням та цінностям програми House of Europe:* Чи відповідає запропонована мобільність загальним завданням та цінностям програми House of Europe?

Додатковими критеріями відбору грантів мобільності є:

- *Географія та статус:* Чи проживає заявник у Донецькій чи Луганській областях? Чи є заявник внутрішньоопереміщеною

особою? Чи проживає заявник у сільській місцевості, малому місті чи регіоні із недостатньо розвинутою інфраструктурою?

• *Попередня участь у схожих грантових програмах:* Чи брали Ви участь у міжнародних професійних поїздках раніше? Чи отримували Ви фінансування від програми House of Europe, Goethe-Institut, British Council, Institut Français чи Česká Centrum? Перевага буде надаватися заявникам, які раніше не брали участь у схожих мобільностях.

Конкурс грантів на покращення можливостей для працевлаштування та підвищення конкурентоспроможності випускників закладів ПТО в Луганській, Донецькій та Запорізькій областях. Конкурс спрямований на покращення можливостей для працевлаштування та підвищення конкурентоспроможності випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти через підтримку партнерських ініціатив, які зміцнюють зв'язки між державними (заклади професійної (професійно-технічної) освіти, Державна служба зайнятості, органи влади та місцевого самоврядування) і приватними (бізнес) установами. Критерії оцінки проектів у рамках конкурсу передбачено такі:

- відповідність тематиці конкурсу;
- інноваційність;
- узгодженість мети, завдань та методів виконання проекту;
- конкретність, досяжність та результативність заходів, запланованих проектом;
- досвід громадської організації-заявника;
- обґрунтованість запланованих витрат і необхідних ресурсів у співвідношенні до очікуваних результатів;
- якість партнерства для реалізації ініціативи;
- наявність співфінансування за проектом;
- рівень компетентності (профільна освіта, досвід роботи) команди проекту.

Щорічний загальноміський конкурс проектів на отримання грантів Київського міського голови у галузі освіти для комунальних закладів дошкільної, загальної середньої, позашкільної освіти територіальної громади міста Києва та закладів професійної (професійно-технічної) освіти, що фінансуються з бюджету міста Києва, проводиться за такими напрямками:

– «Заклад з ідеєю» (проекти «Інноваційні практики розвитку закладів освіти», «Комфорт та безпека у закладах освіти») – за створення інтер'єру закладів освіти привабливим, комфортним для навчання; сучасних умов для навчання, розвитку та спілкування; архітектурної доступності, умов для інклюзивного навчання та багатофункціонального середовища на розроблення і реалізацію проектів, що мають: освітній, соціально-культурний характер; реалізацію концепції навчання впродовж життя;

– «Новий освітній простір» (проекти «Сучасне інклюзивне освітнє середовище», «STEM – освіта: джерело знань») – за інноваційний підхід до управлінської діяльності, розробку та впровадження цілісної інноваційної концепції розвитку закладу освіти на підтримку творчої активності педагогічних колективів, розвитку ключових компетентностей учасників освітнього процесу.

Оцінювання проектів здійснюється за такими критеріями: актуальність проекту; новизна та оригінальність проекту; можливість реалізації проекту та його подальше впровадження в освітньому просторі міста Києва; соціально-економічний ефект; презентація проекту; якість оформлення поданих матеріалів.

Отже, критерії оцінювання та відбору успішних проектних заявок можна класифікувати за такими напрямками: пріоритетність, доцільність і ефективність. До технічних критеріїв оцінювання проектних заявок та відбору успішних проектів належать: види діяльності, учасники, кількість учасників, тривалість, місце подання, терміни подання тощо.

2.3. Організаційні аспекти реалізації проектів

Якісний процес організації реалізації проекту є важливою передумовою його (проекту) результативності. У даному параграфі ми представимо універсальний алгоритм реалізації проекту закладу професійної (професійно-технічної) освіти та практичні інструменти реалізації його етапів.

У загальному вигляді універсальний алгоритм реалізації проекту містить такі кроки (рис. 14):

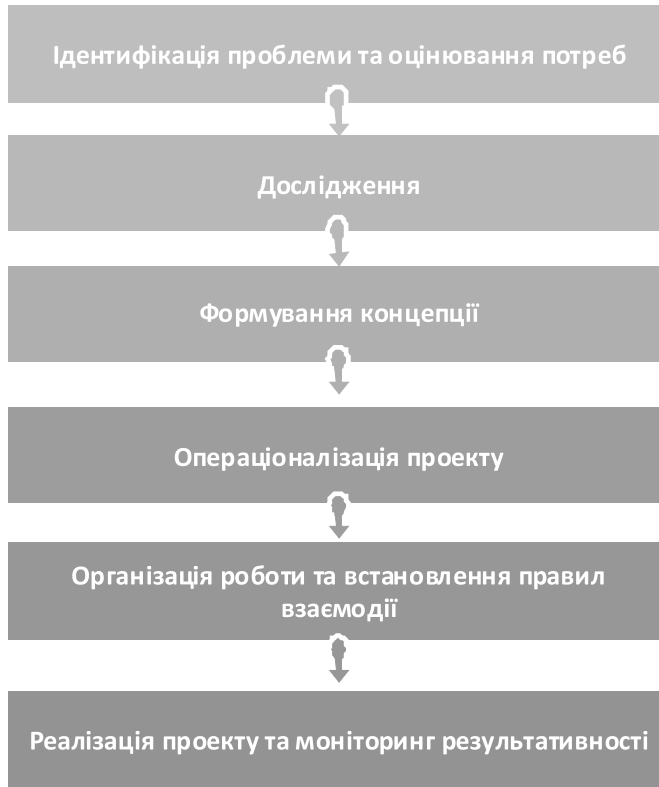


Рис. 14. Універсальний алгоритм реалізації проекту закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

1. *Ідентифікація проблеми та оцінювання потреб* (окреслення власної проблеми, її ресурсомісткості та шляхів її вирішення шляхом реалізації проекту);

2. *Дослідження* (вивчення досвіду вирішення аналогічних проблем з позицій бенчмаркінгу, його переваги та ризику, з'ясування існуючого інформаційно-аналітичного забезпечення вирішення проблем);

3. *Формування концепції* (вибудовування ідей можливих проектів, їх мети та завдань, очікуваних результатів, концептуалізація проекту);

4. *Операціоналізація проекту* (визначення мети, завдань, ключових показників результативності, створення дорожньої карти, визначення ключових осіб проектної команди, організація роботи та встановлення правил взаємодії в проектній команді тощо);

5. *Формалізація проекту* (підписання меморандумів, договорів, положень, написання проектної заявки, технічного завдання на проект тощо);

6. *Реалізація проекту та моніторинг його результативності* (реалізація завдань проекту, проведення засідань, моніторинг ефективності реалізації проекту, реалізація дорожньої карти, оцінювання результативності).

Нижче представлено практичні поради щодо ефективної реалізації проектів.

З метою оцінювання зовнішніх потреб і проблем на ринку праці (*визначення зовнішніх потреб та проблем на ринку праці, вивчення внутрішніх проблем закладу професійної освіти, визначення спроможності впровадження позитивних змін*) доцільно, крім іншого, використовувати такий інструмент, як PEST-аналіз. PEST-аналіз – це такий вид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціокультурних і технологічних чинників, що впливають на розвиток закладу. Процедура охоплює комплексний аналіз 4 груп чинників: P (political) – політичних, E (economic) – економічних, S (social) – соціальних, T (technological) – технологічних (*табл. 5*).

Таблиця 5

Вплив зовнішніх чинників на розвиток сфери професійної (професійно-технічної) освіти в Україні

Група чинників	Зріз аналізу
Р політичні (political)	<ul style="list-style-type: none">– загальні політичні процеси;– тенденції та актуальні політичні вектори на національному та регіональних рівнях;– перспективи зміни політичного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку сфери у майбутньому;

	<ul style="list-style-type: none"> – політика щодо розвитку сфери на національному та регіональних рівнях; – процедури, регуляторні механізми в системах правління сферою професійної (професійно-технічної) освіти.
Е економічні (economic)	<ul style="list-style-type: none"> – сучасний стан розвитку економіки регіону та її місце на регіональному та національному рівні; – тенденції у розвитку економіки, місце в поділі праці, рівень конкурентоспроможності; – макроекономічна стратегія щодо глобального та регіонального економічного розвитку; – специфіка сучасних економічних процесів, що відбуваються на національному та регіональних рівнях; – SWOT-аналіз сучасної макроекономічної ситуації, виявлення її можливостей і загроз, з'ясування, в якій мірі сфера професійної (професійно-технічної) освіти сприятиме реалізації стратегічних ініціатив у сфері економіки; – прогностичні вектори економічного розвитку, специфіка економічного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку сфери у майбутньому.
S соціальні (social)	<ul style="list-style-type: none"> – тенденції у соціальних явищах, які визначають трансформацію цінностей, поведінки, ставлення осіб щодо власної кар'єри, професійного зростання тощо; – демографічні тенденції, що визначають актуальну та перспективну пропозицію робочої сили; – процеси міграції працездатного населення; – актуальні та перспективні вектори впливу на громадську думку, в тому числі й щодо привабливості сфери професійної (професійно-технічної) освіти та її місця у суспільно-економічному розвитку; – громадська думка жителів країни та регіонів щодо привабливості сфери та її місця у суспільно-економічному розвитку;

	– прогнозні вектори суспільного розвитку, специфіка соціально-демографічного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку сфери у майбутньому.
Т технологічні (technological)	– тенденції в розвитку технологій та їх вплив на економічний розвиток; – національна та регіональна політики щодо розвитку інновацій; – вплив технологічного розвитку на попит щодо кваліфікованої робочої сили, структуру професій і зміст навчання.

PEST-аналіз дозволяє комплексно оцінити те середовище, у якому розгортається явище (у даному випадку – розвиток закладів професійної (професійно-технічної) освіти); виокремити у тенденціях розвитку зовнішнього середовища ті явища, які найбільшим чином впливають на розвиток закладу, вибудувати стратегічні ініціативи розвитку закладу у відповідності із цим. Потрібно зазначити, що у процесі здійснення PEST-аналізу необхідно дуже чітко виокремлювати чинники розвитку ринку праці та формулювати їх:

Неправильно: зростання ринку праці.

Правильно: зростання попиту з боку машинобудівного підприємства «АВС» на висококваліфікованих токарів (у 2020 році – на 35 осіб).

Необхідно також розуміти, які чинники здійснюють *суттєвий вплив* на розвиток закладу і саме їх визначати як такі, які формують подальші стратегічні ініціативи партнерства. Крім того, важливим є вміння диференціювати фактори з точки зору того, чи вони породжують загрози для розвитку закладу, чи створюють відповідні можливості. У процесі виокремлення стратегічних ініціатив доцільно пам'ятати, що вони мають бути спрямовані або на нівелювання дії негативних факторів, або на використання позитивних можливостей ринкової ситуації.

Вивчення внутрішніх проблем розвитку закладу доцільно здійснити з використанням методів інституційного аналізу

(зокрема SWOT-аналізу). Суть його полягає в поділі чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони); weaknesses (слабкі сторони); opportunities (можливості); threats (загрози) (табл. 6).

Таблиця 6

Інституційний аналіз внутрішнього середовища розвитку закладу професійної освіти

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<p><i>Сильні сторони</i> в стратегічному аналізі – це такі внутрішні характеристики організації, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку або більш вигідне становище порівняно з конкурентами; іншими словами, це ті сфери, в яких заклад почуває себе краще і стабільніше, ніж конкуренти.</p> <p>Значення аналізу сильних сторін у стратегічному плануванні: за рахунок сильних сторін організація/заклад може збільшувати присутність на ринку, нарощувати обсяги; сильні сторони генерують вигіршне становище закладу в порівнянні з конкурентами. Сильні сторони необхідно постійно зміцнювати, покращувати, використовувати в спілкуванні з цільовою аудиторією.</p>	<p><i>Слабкі сторони</i> в стратегічному аналізі – це такі внутрішні характеристики закладу, які ускладнюють його розвиток, заважають лідирувати на ринку, роблять його неконкурентоспроможним на ринку.</p> <p>Значення слабких сторін для закладу в стратегічному плануванні: слабкі сторони заважають зростанню присутності на освітньому ринку, зростанню обсягів діяльності, тягнуть його назад. За рахунок слабких сторін заклад може втратити частку ринку в довгостроковій перспективі і втратити конкурентоспроможність. Необхідно відстежувати сфери, в яких заклад не досить сильний, покращувати їх, розробляти спеціальні програми для мінімізації ризиків впливу слабких сторін на його ефективність.</p>
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<p><i>Можливості</i> в стратегічному аналізі – це сприятливі фактори зовнішнього середовища,</p>	<p><i>Загрози</i> в стратегічному аналізі – це негативні фактори зовнішнього середовища, які</p>

<p>які можуть впливати на розвиток закладу в майбутньому. Значення можливостей ринку для закладу в стратегічному плануванні: можливості ринку уособлюють джерела зростання. Можливості необхідно аналізувати, оцінювати і розробляти план заходів з їх використання із залученням сильних сторін закладу.</p>	<p>можуть послабити конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг у майбутньому і призвести до зниження обсягів діяльності і втрати частки ринку. Значення ринкових загроз для закладу в стратегічному плануванні: загрози означають можливі ризики для діяльності закладу в майбутньому. Кожна загроза повинна бути оцінена з точки зору ймовірності виникнення в короткостроковому періоді та можливих втрат для закладу. Стосовно кожної загрози мають бути запропоновані рішення щодо їх мінімізації.</p>
---	---

Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування через виявлення сильних і слабких сторін як його самого, так і подібних закладів. За результатами проведеного SWOT-аналізу визначаються мета й завдання діяльності закладу та розробляються поради щодо партнерської взаємодії.

Потрібно пам'ятати, що *Сильні й слабкі сторони* – це оцінка внутрішніх чинників, які належать до сфери компетенції самого закладу: людських ресурсів; навчальних програм, матеріально-технічного забезпечення, процедур та процесів.

Можливості й загрози – це оцінка зовнішніх чинників, які не залежать від закладу: соціальних (етнічні, демографічні зміни, міграції населення); технологічних (інформаційні технології, нові технології виробництва, потреба постійного навчання для опанування технологій, що оновлюються); економічних (розвиток національного та регіонального ринків, структурні та територіальні зрушення в економіці, структура попиту тощо); політичні (децентралізація, європейський вектор розвитку тощо).

Дані SWOT-аналізу вказують на критичні для розвитку закладу професійної освіти сфери чи обставини, які потребують впливу в першу чергу.

Наприклад, SWOT-аналіз може виявити необхідність у першочерговому налагодженні результативних зв'язків із соціальними партнерами, проведенні агресивної маркетингової кампанії із залучення абітурієнтів, ліцензуванні програм підготовки кваліфікованих робітників за певними спеціальностями, впровадженні системи менеджменту якості у закладі, удосконаленні системи управління закладом тощо.

Ці та інші критичні питання доцільно згрупувати в декілька пріоритетних напрямів. Використовуючи принципи пріоритетизації (зокрема, принцип Парето), потрібно визначити обмежену кількість пріоритетних напрямів, на яких варто сконцентрувати зусилля щодо покращення. Такими пріоритетами можуть стати: працевлаштування випускників, людські ресурси закладу та їх якість, методики та технології викладання, виробнича практика, програми підготовки кваліфікованих робітників, адміністративно-інформаційна система, фінанси і контроль, зв'язки із соціальними партнерами, матеріально-технічна база, управління закладом професійної освіти тощо. Саме реалізація цих пріоритетів може лежати в основі конкретних проектів закладів професійної (професійно-технічної) освіти України.

У процесі пріоритетизації найважливішим завданням є визначення відповідних критеріїв, на основі яких і здійснюється даний процес. Такими критеріями можуть стати:

- фінансовий результат. Навіть у випадку закладів професійної (професійно-технічної) освіти важливим критерієм для визначення пріоритетів є те, наскільки даний процес/завдання/ціль впливатиме на фінансові результати діяльності (у широкому сенсі – збільшення обсягів фінансування, залучення додаткових джерел фінансування, генерування доходів від комерційної діяльності тощо). Навіть якщо процес/завдання/ціль прямо не впливає на фінансовий результат, варто розглянути опосередковані критерії (збільшення ефективності бізнес-процесів, які впливають на фінансовий результат, оптимізація взаємодії між підрозділами та процесами тощо);

– додана цінність. Цей критерій показує, наскільки даний процес/завдання/ціль проекту впливатиме на створення так званої доданої цінності, спрямованої на задоволення клієнтів (зокрема стейкхолдерів). Це може матеріалізуватись у зростанні рівня лояльності учнів і персоналу, їхньої задоволеності якістю продукту або послуги, покращенні рівня позитивного сприйняття закладу зовнішніми контрагентами, зростанні рівня обізнаності суспільства щодо закладу тощо.

Основними інструментами пріоритизації в управлінській діяльності є принцип Парето, АВС-аналіз, матриця Ейзенхауера. Принцип Парето (закон Парето; закон малої кількості причин) – це правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80 % наслідків спричинені 20 % причин (рис. 15).

Цей принцип діє для більшості соціальних та економічних явищ: 20 % робочого часу зазвичай витрачається на виконання 80 % роботи; 20 % клієнтів генерують 80 % доходів компанії; 20 % персоналу організації виконує 80 % роботи тощо. Для закладу професійної освіти *важливими висновками є*:

1. Досягнення бажаних результатів, спричинене незначною кількістю факторів чи дій, так само, як і більшість успішних справ чи невдач, обумовлені незначною дією конструктивних чи деструктивних чинників.

2. Більша частина вкладених зусиль не приводить до бажаного результату.

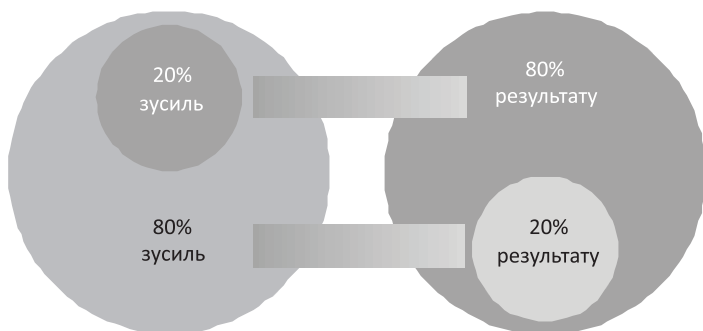


Рис. 15. Графічне відображення принципу Парето.

3. Не потрібно витрачати весь час і всі ресурси для отримання бажаного результату; натомість потрібно знайти «ключові завдання», куди вкласти 20 % зусиль для того, щоб отримати 80% результату.

ABC-аналіз – це метод, який дозволяє класифікувати об’єкти, процеси та явища у залежності від їхньої значущості. В основі такої класифікації лежить принцип Парето, який трансформується у наступне: надійний контроль 20 % позицій дозволяє на 80 % контролювати всю систему. Саме ці позиції відносяться до категорії А. Іншим способом використання принципу ABC є поділ всіх завдань на категорії:

категорія А – 10 % завдань, виконання яких дозволить на 70 % досягти результату діяльності;

категорія В – 20 % завдань, виконання яких дозволить на 20 % досягти результату діяльності;

категорія С – 70 % завдань, виконання яких дозволить лише на 10 % досягти результату діяльності.

Отже, керівнику та працівникам закладу професійної (професійно-технічної) освіти варто з’ясувати, які саме завдання/ процеси/цілі можна віднести до категорії А та на виконанні яких потрібно сконцентрувати зусилля та ресурси.

У процесі визначення завдань проекту варто пам’ятати про те, що від того, наскільки адекватно будуть сформульовані завдання проекту та впровадження ймовірних покращень у роботу закладу, залежить:

- результативність процесу досягнення цілей;
- вірогідність досягнення саме того результату, який планувався на етапі цілепокладання;
- ефективність залучення ресурсів (часових, людських, матеріально-технічних, фінансових) у процес досягнення цілей;
- вірогідність відхилень, помилок, ризиків у процесі досягнення цілі.

У процесі *встановлення цілей* проекту їх можна спрямувати на такі напрями, як:

- *впровадження інновацій у освітньо-виховний процес* (наприклад, застосування новітніх педагогічних технологій);
- *зміцнення позицій закладу на ринку освітніх послуг і ринку праці* (зокрема, завоювання лідерства в певному сегменті ринку

освітніх послуг в регіоні, освоєння нових сегментів, збільшення кількості абітурієнтів за рахунок частки випускників загальноосвітніх шкіл регіону, наприклад, на 15 % за три роки);

– *впровадження технологій маркетингу у діяльність закладу* (зокрема, маркетингове управління, створення маркетингової служби, вибудовування іміджу інноваційного закладу) тощо.

Для постановки «працюючих» цілей часто використовується технологія SMART, яка дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання. SMART є аббревіатурою, розшифровка якої: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Кожна буква аббревіатури SMART по суті є *критерієм* ефективності поставлених цілей (табл. 7).

Таблиця 7

Критерії SMART у формулюванні цілей

Критерій	Обґрунтування критерію	Запитання для самоперевірки
S (Specific) – конкретна	Ціль за SMART повинна бути конкретною, що збільшує ймовірність її досягнення. Це означає, що на етапі постановки цілі точно визначено результат, якого ви плануєте досягти.	Якого результату я хочу досягти за рахунок досягнення цілі і чому? Хто залучений у досягнення цілі? Чи існують обмеження або додаткові умови, які є необхідними для досягнення мети?
M (Measurable) – вимірна	Ціль за SMART повинна бути вимірною. На етапі постановки цілі необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу її досягнення.	Коли буде вважатися, що мету досягнуто? Який показник та його значення буде говорити про те, що ціль досягнуто?
A (Achievable) – досяжна	Ціль за SMART має бути досяжною, оскільки реалістичність виконання завдання впливає	Наскільки дана ціль є досяжною? Чого не вистачає для того, щоб ціль було досягнуто?

	на мотивацію виконавців. Якщо ціль не є досяжною – ймовірність її виконання буде наближеним до 0.	
R (Relevant) – значуща	Ціль має бути значимою. Для визначення значущості цілі важливо розуміти, який внесок вона робитиме у досягнення глобальних стратегічних завдань закладу.	Які вигоди принесе закладу досягнення поставленої мети? Що у діяльності закладу зміниться, якщо ціль буде досягнуто? Якщо при досягненні цілі в цілому заклад не отримає вигоди – така ціль вважається марною і вказує на марнування ресурсів.
T (Time bound) – обмежена в часі	Ціль за SMART повинна бути обмеженою в часі, а значить повинен бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання цілі. Встановлення часових рамок і границь для досягнення цілі дозволяє зробити процес управління контрольованим.	Протягом якого часу ціль має бути досягнуто?

Тільки повна відповідність усім критеріям SMART дасть змогу забезпечити досягнення того результату, який було заплановано на етапі цілепокладання.

Отже, цілі проекту, який реалізується закладом професійної (професійно-технічної) освіти, мають бути:

– *конкретними*, чітко сформульованими, що дасть змогу створити основу для прийняття рішень і оцінювання процесу досягнення цілей;

- *однозначно визначеними*, спрямованими на досягнення певної конкурентної переваги, виконання конкретного завдання;
- *досяжними* та такими, що не перевищують можливостей закладу та проектної команди, оскільки встановлення недосяжних цілей блокує прагнення членів команди до успіху і знижує мотивацію до участі в проекті;
- *всеосяжними*, тобто спряцьовувати на досягнення єдиної стратегічної мети, причому всі члени проектної команди мають знати про свою участь у їх досягненні;
- *пов'язаними з діями* – у поясненні цілей на рівні керівництва і співробітників має чітко вказуватися, що саме потрібно зробити для досягнення цілей; необхідно скласти поетапний план досягнення цілей з вказівкою дій, що виконуються в певний період часу;
- *прогнозними* – спрямованими на зміну стану у майбутньому.

У процесі планування заходів проекту (визначення того, хто, що і коли робить) потрібно пам'ятати, що планування є важливою функцією управління, адже адекватно складені плани та заходи щодо їх реалізації забезпечують досягнення попередньо встановлених цілей проекту. План дій показує, які заходи або завдання повинні бути виконані для досягнення цілей. Як тільки керівництво окреслить пріоритетні напрями його (закладу) розвитку, необхідно здійснити кроки, які й визначають спосіб їх досягнення шляхом реалізації конкретного проекту:

- проаналізувати наявні ресурси, а також провести розрахунок ресурсів, які необхідно додатково залучити для досягнення цілей (працівники, обладнання, матеріали, приміщення);
- розробити попередній фінансовий план (бюджет проекту);
- розробити завдання щодо способу та часу реалізації ініціатив;
- визначити осіб, які виконуватимуть ці завдання (членів проектної команди);
- визначити критерії і процес оцінювання досягнутих результатів проекту.

До процесу планування доцільно застосовувати виважені інструменти; одним із відомих є **інтелект-карти**. Даний інструмент використовується для широкого кола завдань, а планування проектів є лише одним із них. Інтелект-карти (в оригіналі Mind maps) – це інструмент візуального відображення інформації, що дозволяє ефективно структурувати і обробляти її. Інтелект-карта являє собою деревоподібну схему, на якій зображені слова, ідеї, завдання або інші поняття, пов'язані гілками, що відходять від центрального поняття або ідеї. Вони дають змогу:

1. Простіше працювати з інформацією: запам'ятовувати, розуміти, відновлювати логіку, унаочнювати структуру;
2. Використовувати для презентації матеріалу і наочного пояснення своєї позиції співрозмовникам;
3. Простіше приймати рішення, створювати плани, розробляти проекти;
4. Системно побачити всю картину із сукупністю елементів та взаємозв'язків між ними.

Графічно інтелект-карта має такий вигляд, як зображено на *рис. 16*.

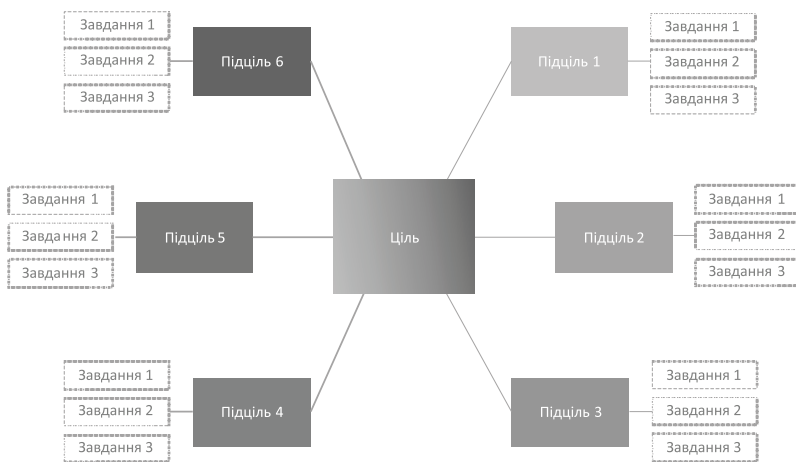


Рис. 16. Графічне відображення інтелект-карти.

Інтелект-карта зазвичай має радіальну структуру: центр містить основну ідею/ціль/тему; перший рівень містить ключові категорії, цілі, завдання, які стосуються центральної ідеї/завдання/цілі; другий рівень – це рівень розвитку: тут містяться ідеї/підцілі та завдання, виконання яких приведе до реалізації основної мети; третій і кожен наступний – це рівень конкретизації. Тут зазвичай містяться конкретні неподільні дії, які в сукупності сприятимуть досягненню основної цілі.

План реалізації проекту у вигляді інтелект-карт має ряд переваг:

- дозволяє легко відслідковувати, що вже зроблено, а що ще потрібно виконати;
- дозволяє легко доповнювати план. Якщо потрібно додати новий крок – просто створюється нова гілка і план стає більш деталізованим;
- дозволяє усвідомити найбільш пріоритетні завдання та першочерговий фронт робіт. Коли всі необхідні елементи візуалізовані й містяться перед очима – то є менше шансів, що виконавці сконцентруються на дрібних, другорядних кроках.

У процесі реалізації проекту доцільно також продумати фактори, які гарантуватимуть досягнення запланованого результату. Одним із таких факторів може бути розроблення так званих ключових показників результативності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показників реалізації проекту, які допомагають у досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників результативності дає можливість оцінити поточний стан і прогрес у втіленні запланованих заходів.

Основними *особливостями показників результативності* (KPIs) є такі фактори: вони мають чітку прив'язку до встановлених цілей; вони вимірюють зміни (прогрес у досягненні цілей). Це інструмент, який дозволяє в числовому вигляді описати стан або зміну, якої планується досягти. Показник вказує на прогрес у досягненні цілі або його відсутність; вони «оцифровують» цілі.

Існує декілька видів *показників результативності*:

- кількісні (описують об'єктивні результати досягнення кожної цілі);

- якісні (відображують ставлення до досягнутого результату);
- ті, які вимірюють зміну в кількості (все те, що можна порахувати – рівень зайнятості, кількість випускників, середня заробітна плата випускника тощо);
- ті, які вимірюють зміну в досвіді (сприйняття, думка, судження, усвідомлення, розуміння, задоволеність, якість життя тощо).

Як *вимірювані критерії досягнення мети* можна використовувати такі:

- *відсотки, співвідношення* (цей критерій можна застосувати до ситуацій, в яких є можливість планувати і аналізувати повторювані події. Наприклад, при постановці цілі «збільшити обсяг набору абітурієнтів» вимірником може виступити збільшення цього обсягу на 30 відсотків);

- *зовнішні стандарти* (застосовні у випадках, коли необхідно отримати оцінку зовні. Наприклад, при виконанні завдання «підвищити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників» критерієм її виконання буде позитивний відгук роботодавця);

- *частота того, що відбувається* (припустимо, робота із залучення абітурієнтів буде успішною, якщо кожен другий (третій, п'ятий) випускник закладу середньої освіти міста виявить бажання вступити до закладу професійної освіти);

- *середні показники* (цей вимірник можна використовувати, коли немає необхідності прориву в результатах діяльності, а потрібно лише забезпечити стабільність і підтримати якість роботи. Наприклад, один раз на два (три, п'ять) років майстри виробничого навчання мають підвищувати кваліфікацію);

- *час* (коли за визначений термін необхідно досягти певних результатів. Наприклад, збільшити обсяг доходів від надання послуг неосвітнього характеру на 30 % за 6 місяців);

- *заборони* (не можна робити те і те, інакше буде покарання; це специфічний критерій, але його іноді можна успішно використовувати, коли, наприклад, метою є зниження кількості запізень);

- *відповідність корпоративним стандартам* (за умови, що в закладі існують стандарти діяльності, критерієм відповідності може бути виконання роботи за стандартами).

В процесі формулювання ключових показників результативності потрібно пам'ятати, що структурно вони складаються із трьох частин: одиниці вимірювання, об'єкт аналізу, контекст (табл. 8).

Таблиця 8

Структура ключових показників результативності

Показник =		
Одиниці вимірювання +	Об'єкт аналізу +	Контекст
Кількість	молодих людей віком від 15 до 18 років,	які вступили до закладів професійної освіти
Рівень впевненості	випускників закладів професійної освіти	у можливості працевлаштування у населеному пункті проживання
Частка	випускників 9-11 класів,	які вступили до закладів професійної освіти
Пропорція	юнаків та дівчат	серед тих, хто вступив до закладів професійної освіти

Проте часто при формулюванні ключових показників результативності не беруться до уваги важливі аспекти, що робить ці показники або помилковими, або даремними. Щоб уникнути цього, рекомендують в процесі формулювання показників дати відповідь на такі питання:

- чи є він достовірним (чи вимірює даний показник досягнення *визначеної мети*?);
- чи є він достатньо чутливим (чи вимірює даний показник *зміну* (стану, навичок, поведінки)?);
- чи є він практичним (чи буде зібрана інформація цінною для прийняття рішень?);

- чи є він достатньо простим (чи просто буде збирати та обробляти інформацію?);
- чи є він надійним (чи буде показник релевантним протягом тривалого періоду часу?);
- чи є він виправданим (чи є у вас ресурси для збору даних?).

У таблицях 9 та 10 представлено приклади формулювання ключових показників результативності діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти та досягнення цілей проектів.

Таблиця 9

Приклади ключових показників результативності

Мета/Ціль/Завдання	Приклад 1	Приклад 2
	Збільшити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників	Збільшити кількість учнів, які навчаються за професією «Фрезерувальник»
Показник, одиниці вимірювання	Питома вага роботодавців, які задоволені якістю підготовки випускників (у загальній кількості роботодавців)	Кількість учнів, які навчаються за професією «Фрезерувальник»
Вихідне значення, дата	74,3 % (11.04.2020)	13 (11.04.2020)
Цільове значення, дата	90,0 % (11.04.2025)	95 (11.04.2025)
Джерело даних	Аналітичний звіт	Навчальний відділ
Метод збору даних	Інтерв'ювання	Звіт
Періодичність моніторингу	Один раз на рік	Один раз на рік
Відповідальний за збір даних	ПІБ	ПІБ

Процес моніторингу досягнення цілей проекту можна організувати як шляхом індивідуальних звітів членів проектної команди, так і шляхом колективного обговорення рамочних питань. Також можна використати опитувальники (Додаток А) для опитування членів проектної команди з наступним аналізом і систематизацією отриманих результатів. Після цього керівнику проекту доцільно підсумувати отримані дані та зупинитись на питаннях покращення якості реалізації проекту. Результатом такого обговорення має стати план вирішення визначених проблем, який заноситься до протоколу засідання проектної команди.

Таблиця 10

Приклади ключових показників результативності діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Група показників	Ключові показники результативності
Ефективність навчання й працевлаштування	Відсоток випускників, які успішно закінчили навчання й отримали диплом. Відсоток випускників, працевлаштованих за отриманою професією. Відсоток випускників, які отримали інтегровану професію. Відсоток роботодавців, які вважають достатнім рівень професійної підготовки випускників.
Зміст навчання й навчально-методичне забезпечення.	Відсоток навчальних планів і програм з окремих професій, розроблених за участю роботодавців. Відсоток предметів професійно-теоретичної підготовки, що викладаються з використанням сучасного технологічного обладнання, ІКТ та ліцензованих (авторських) програмних засобів навчання. Відсоток занять професійно-практичної підготовки (виробниче навчання й виробнича практика), що проводяться

	з використанням сучасного технологічного обладнання, матеріалів. Відсоток забезпечення предметів професійно-теоретичної підготовки сучасними підручниками (виданими за останні 5 років)
Педагогічні працівники	Відсоток педагогічних працівників, які мають педагогічні звання (старші викладачі, викладачі-майстри, майстри виробничого навчання 1 та 2 категорії). Відсоток майстрів виробничого навчання, які мають педагогічні звання. Відсоток педагогічних працівників та майстрів виробничого навчання, які є авторами навчально-методичної літератури та програмних засобів навчання, що мають гриф МОН України. Відсоток педагогічних працівників, які мають досвід роботи у виробничих структурах.
Фінансування й матеріально-технічна база	Відсоток фінансування закладу з програм регіонального розвитку, роботодавців, інших джерел. Відсоток фінансування закладів за рахунок спеціальних коштів. Відсоток вартості технологічного обладнання, яке відповідає вимогам сучасного виробництва та було придбане за останні 5 років

2.4. Особливості застосування програмного забезпечення в реалізації проектів

Для підвищення ефективності проектної комунікації в процесі проектної діяльності в закладах професійної освіти зумовлюється необхідність застосування відповідного програмного забезпечення. Практичний досвід показує, що найбільш функціональним для виконання короткострокових проектів є програмне забезпечення Asana та Trello.

Програмне забезпечення Asana може реалізовувати велику кількість функцій, а саме: мікропроекти, підзавдання, наступність завдань, розділи, секції, форми, дата та час початку і завершення проекту, діаграми, вкладення, система проектного спілкування, інтеграція міжпроектної взаємодії, залежності, правила, шаблони, дозволи та інші корисні в проектній діяльності функції. Asana дає змогу проектним групам створити для себе комфортні робочі умови як в аспекті інтерфейсу та пристосування до конкретних потреб, так і в робочих аспектах через доповнення вже існуючих проектних завдань коментарями, тегами, файлами тощо.

Для успішної проектної роботи необхідним є огляд процесу створення в представленому програмному забезпеченні проектів: від їх початку до успішного завершення. Asana має «за замовчуванням» англomовний інтерфейс, який є інтуїтивно зрозумілим для проектної діяльності. Для того щоб розпочати створення проекту в Asana, необхідно зареєструватись на вебсайті програмного забезпечення (<https://asana.com/create-account>), ввести власну або корпоративну електронну адресу, на яку надійде електронне повідомлення з проханням верифікувати (підтвердити) електронну адресу. Після успішного підтвердження реєстрації буде запропоновано ввести ідентифікаційне ім'я, яке відображатиметься для інших учасників проекту, та створити пароль для облікового запису. Наступним кроком реєстрації буде обрання сфери застосування програмного забезпечення із запропонованих (маркетинг, продукція, дизайн, діяльність, продажі, клієнтська підтримка, пошук персоналу, високі технології, інженерія, управління проектами тощо). Для кращого розуміння потреб проектної команди пропонується на вибір тип проектної роботи з чотирьох позицій (зауважимо, що в подальшому вибір дублюється). По-перше, це електронні таблиці, документи, слайди; по-друге, картки або дошки в стилі канбан; по-третє, діаграми Ганта, або візуальні часові рамки; по-четверте, списки завдань за принципом «To do list» («Завдання до виконання»). Після цього буде запропоновано ввести назву, мету проекту та дату завершення проектної роботи. У наступному вікні слід вказати, за наявності, список завдань, які

необхідно виконати, які вже виконуються та ті, що виконано. Наступне вікно нас спрямовує на вибір робочого макету для проекту, він може бути у вигляді: списку завдань за принципом «To do list», канбан дошки, часових ліній за принципом діаграми Ганта, а також календаря. Після вибору робочої частини необхідно додати електронні адреси виконавців проекту для запрошення їх до проекту.

Зауважимо, що програмне забезпечення носить умовно безкоштовний характер із випробувальним строком 30 днів. Тому Asana запропонує придбати ліцензію для її застосування або взяти ознайомчу версію на 30 днів для короткострокових проектів, або продовжити роботу в обмеженій версії. У цьому випадку обмеженість версії проявляється лише в порівнянні із преміальним набором функцій у платній версії.

Після реєстрації та заповнення усіх необхідних елементів відбудеться перенаправлення користувача (менеджера проекту) на обраний макет проекту (рис. 17).

Під проектом у програмному забезпеченні слід розуміти певну кількість завдань, які об'єднані між собою однією метою

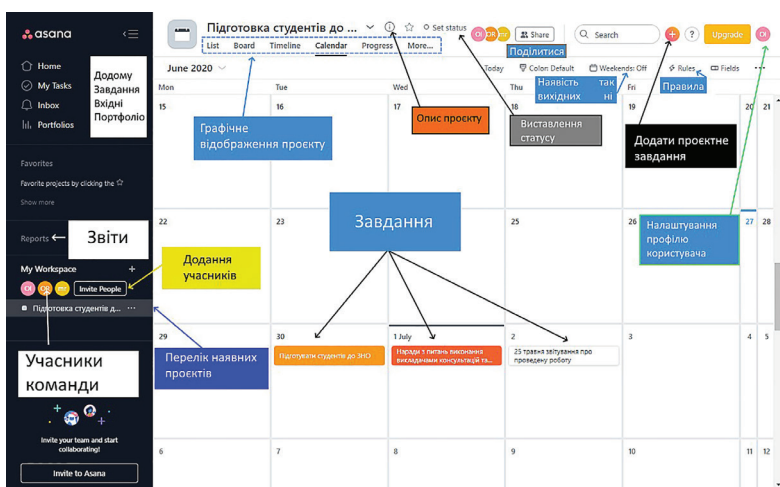


Рис. 17. Зображення робочої дошки за шаблоном «Календар».

та містяться в одному каталозі. Важливим є те, що проєктів не повинно бути багато, найбільш оптимальним для комфортної роботи є робота в межах 5–7 одночасних проєктів. Окрім того, необхідно визначитись із короткою назвою проєкту. Це зумовлено обмеженістю друкованих символів у видимій назві проєкту (7 символів). У зв'язку з цим необхідно скоротити назву без втрати змістового наповнення (наприклад PAGOSTE, ITE-VET, СПІЛЬНО тощо).

Звернемо увагу на проєктні завдання в Asana, які містять чітку вказівку на дії і алгоритм їх виконання. Важливим є те, що програмне забезпечення дає змогу встановити підзавдання для кращої автоматизації робочого процесу в циклі проєктних завдань. Формуючи завдання в Asana або в аналогічних програмних комплексах, необхідно дотримуватись певних правил:

- кожне завдання має мати відповідального за його виконання, а також того, хто буде спостерігати за якістю виконання проєктного завдання. Такий розподіл обов'язків унеможливує фальсифікацію результатів проєктного завдання. Зауважимо, що особа, яка створила завдання, автоматично виступає в ролі спостерігача, який призначає виконавців і встановлює строки його виконання. Цю роль, як правило, бере на себе проєктний менеджер;

- в разі, якщо у виконанні завдання бере участь певна кількість учасників (від 2-х осіб), їх необхідно додати до завдання як виконавців або відмітити в коментарях (описі завдання), використовуючи символ @ (наприклад, @Oleksandr, @micoto);

- необхідно максимально чітко вказати заголовок завдань від 5 до 10 слів залежно від їх довжини, або в межах 53 символів. Іншу важливу інформацію, як-от уточнення і можливість обговорення проєктних завдань, необхідно вказати в описах до завдань;

- тегування завдань – це опція, яка дає змогу чітко знаходити завдання серед великого переліку інших завдань. Зауважимо, що, як правило, для цього використовується від 1 до 2 слів, які чітко окреслюють зміст завдання.

Створення завдань є ключовим параметром будь-якої програми для проєктної діяльності. В Asana для створення

завдання необхідно перейти в проект, натиснути на будь-який вільний рядок та ввести назву завдання. Після цього потрібно натиснути курсором на створене завдання та додати всі необхідні елементи, а саме: дата завершення виконання завдання, підпорядкованість завдань певному проекту (у випадку наявності більше двох проектів), пріоритетність, опис до завдань, додаткові та похідні завдання, додавання виконавців проектного завдання та чат для комунікації виконавців проектного завдання (рис. 18). У випадку, якщо завдання було змінено або завершено, всі абоненти будуть негайно повідомлені про це.

Як видно з рисунка 18, інтерфейс створення завдань носить інтуїтивно зрозумілий характер. Зосередимо увагу на необхід-

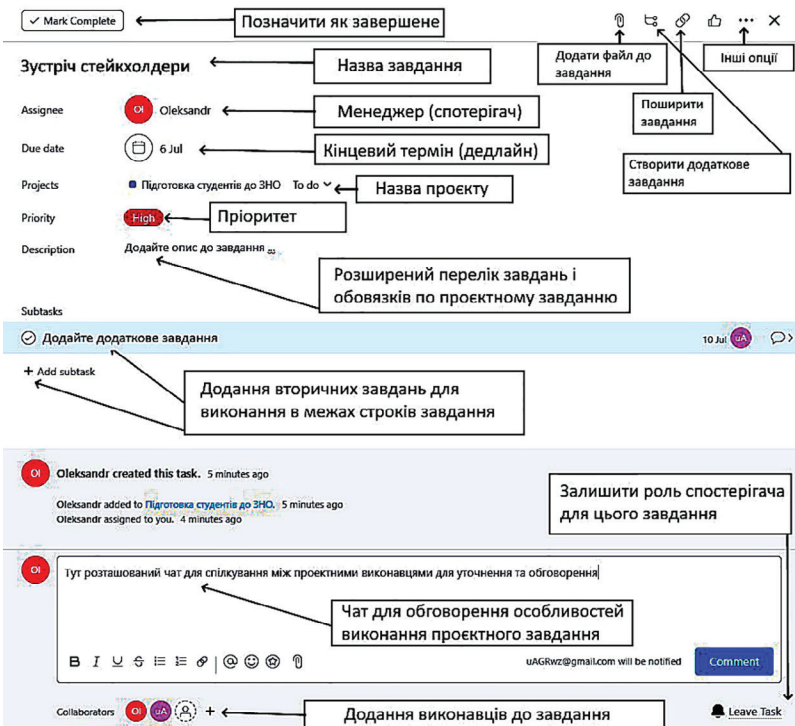


Рис. 18. Створення проектного завдання в програмі Asana.

ності прикріплення документа. Для цього необхідно курсором мишки натиснути на зображення скріпки та обрати ресурс, з якого буде завантажено документ (локальний комп'ютер, Dropbox, Google Drive, Box, OneDrive/Sharepoint). Після цього необхідно обрати потрібний файл, який з'явиться в проектному завданні.

Для розмежування завдань у межах одного проекту рекомендується розділити їх на секції. Для цього необхідно перейти на вкладку «Мої завдання» (рис. 19) та курсором мишки натиснути на позначку «Вниз» поруч із іконкою «Додати завдання» (+Add Task). Після цього в меню потрібно обрати «Додати секцію» (Add Sections).

У проекті буде створено нову секцію, якою можна розмежувати завдання в списку для більшого розуміння послідовності проектних дій. Важливо, що діалогове вікно нової секції за структурними компонентами є аналогічним до вікна «Створення нового завдання» (рис. 20). Важливою опцією у вікні «Додавання завдання» є дата і час виконання, інформація про те, чи буде це завдання повторюватися в майбутньому (наприклад зустрічі з партнерами). Важливим є те, що повторювані завдання не будуть активними доти, поки не буде завершено поточне завдання, а тому нове повторюване завдання не буде відображатись у календарі подій.

Звернемо увагу на вторинні завдання (підзавдання), які створюються на основі основного завдання та є його структурними

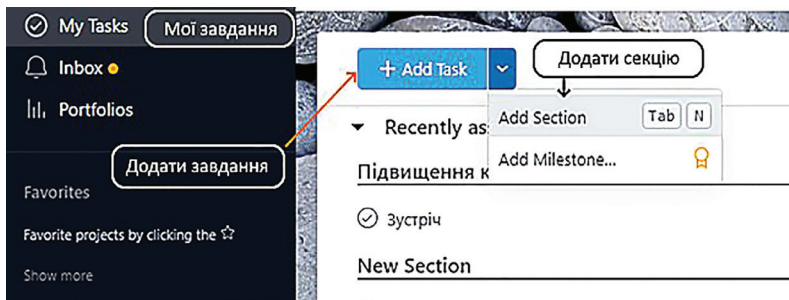


Рис. 19. Створення завдання і секції (із вкладки «Мої завдання»).

елементами. Для створення вторинного завдання необхідно у вікні «Завдання» натиснути на створення вторинного завдання або застосувати комбінацію клавіш [Tab+S]. У вікні «Завдання» можна в будь-який час редагувати наявну інформацію: назву, опис, час виконання тощо. Однак більш ефективним буде додавання в опис додаткової проектної інформації для уникнення плутанини в завданнях.

Для швидкого ознайомлення із призначеними завданнями необхідно перейти у вкладку «Мої завдання». Там будуть розташовані всі завдання, які створені особисто чи в яких позначено відповідальних за їх виконання (рис. 20).

На цій вкладці завдання сортуються за пріоритетом, однак тип сортування можна змінювати за датою виконання, приналежністю до менеджера, який створив завдання, уподобанням завдання виконавцями проекту, алфавітом тощо.

Звернемо увагу на систему встановлення завданням пріоритетності; їх є три види: низький, середній та важливий. Окрім цього, є і пріоритетність часу, який поділяється на: сьогодні (Today), в найближчому майбутньому (Upcoming) та пізніше (Later). Зауважимо, що необхідно виробити однакове розуміння пріоритетів у всієї проектної команди, наприклад: сьогодні – те, що має бути виконане сьогодні; в найближчому майбутньому – те, що необхідно зробити в межах тижня, місяця; пізніше – не визначений пріоритет часу; такі завдання не є край важливими

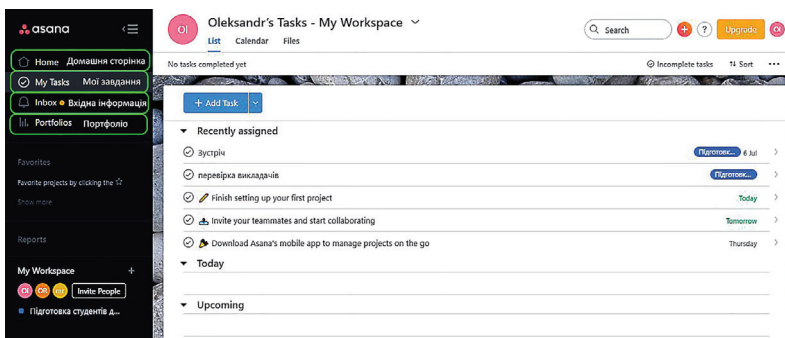


Рис. 20. Ознайомлення із призначеними завданнями.

для проекту і мають бути виконаними за прямою вказівкою менеджера проекту.

Після створення завдання воно потрапляє в розділ «Нові завдання» (New Tasks) і йому необхідно призначити пріоритет часу початку виконання (рис. 21).

Для цього необхідно навести курсором на створене завдання, після чого напроти його назви з'явиться піктограма налаштування, де необхідно обрати час початку виконання завдання. Звернемо увагу на можливості призначення часу для багатьох завдань. Для цього необхідно натиснути [Ctrl] і обирати курсором мишки по одному завданню або натиснути [Shift] та натиснути на перше й останнє завдання. Після цього з'явиться діалогове вікно (рис. 22), в якому можна змінити виконавця (спостерігача), пріоритет завдання, обрати дату та, за необхідності, встановити необхідність повторюваності завдання.

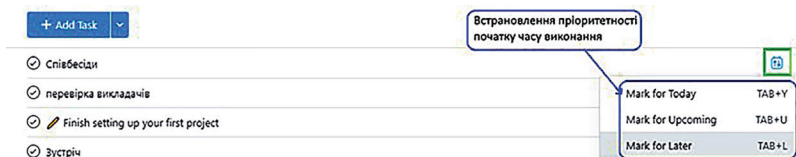


Рис. 21. Встановлення пріоритетності часу виконання завдання.

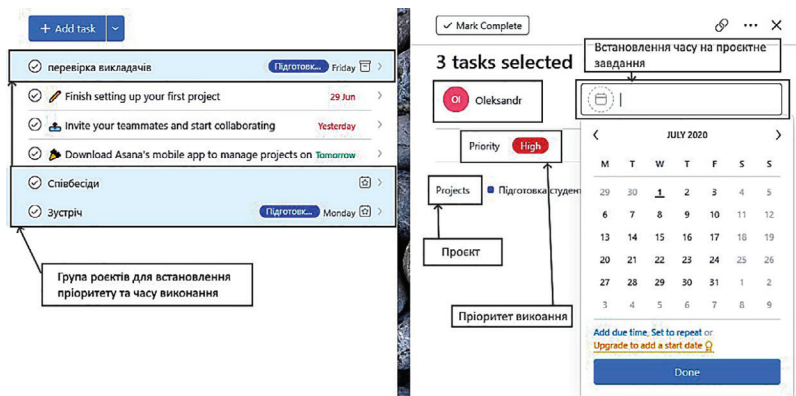


Рис. 22. Діалогове вікно вибору декількох проектних завдань.

Звернемо увагу на визначення завдань, які були призначені для виконавця. Всі вони розміщені у вкладці «Вхідні» (Inbox) (рис. 22). Після успішного переходу на вкладку «Вхідні» (Inbox) буде продемонстровано всі завдання, які призначені або стосуються конкретного виконавця проекту. Для більшого акцентування уваги виконавців на поставлених їм завданнях чи нагадуваннях (@) напроти «Вхідні» (Inbox) з'явиться помаранчева позначка, яка сповіщає про нові повідомлення. Після ознайомлення зі змістом вкладки «Вхідні» (Inbox) всі призначені завдання та нагадування вважаються переглянутими і помаранчева позначка зникає.

У процесі визначення виконаних проектних завдань необхідно натиснути курсором мишки на галочку в списку завдань. Зауважимо, що завдання зникне зі списку, але не видалиться. У подальшому його можна буде переглянути в категорії «Виконанні завдання» (рис. 23). У зв'язку з цим не рекомендується видаляти проектні завдання, більш доцільним є визнання такими, які було виконано. Важливою рекомендацією є створення архіву проекту. Це необхідно для збереження всієї проектної інформації у відкритому доступі (для проектної команди).

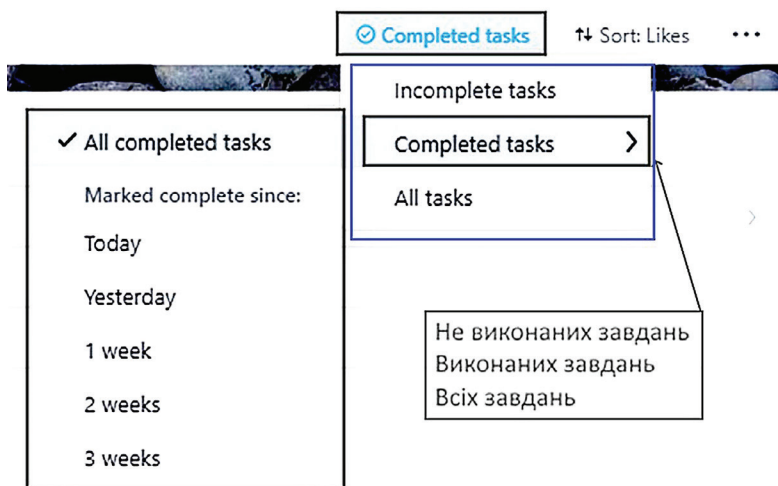


Рис. 23. Перегляд виконаних завдань.

Не менш важливо звернути увагу на внутрішній календар Asana, на якому зображуються завдання зі встановленим строком виконання. У випадку відсутності в завданні такого строку, воно не з'явиться в календарі. Переглянути календар можна після того, як перейти у вкладку «Мої завдання» (My Task) та обрати на верхній вкладці Календар (Calendar) (рис. 24). Зауважимо, що на сторінці календаря можливим є відображення вихідних днів у проекті.

У виконавців проекту є можливість переглядати не тільки свій календар проектної роботи, а й календар будь-якого іншого виконавця проекту (крім персональної інформації, що прихована у відповідності до політики конфіденційності та безпосередньо особою). Для цього необхідно навести курсор мишки на зображення виконавця проекту, інформацію по якому необхідно переглянути, та натиснути (або ж скористатись опцією пошуку). Після того, як відбувся перехід на сторінку виконавця проекту, буде представлений список його завдань. Щоб переглянути календар виконавця, потрібно навести курсор мишки на календар (Calendar), що міститься з іншою формою подачі матеріалу (Список/List). При натискуванні на файли (Files) відобразяться всі файли, які проектний виконавець прикріплював до завдань.

У процесі проектної роботи з великою кількістю завдань виникає необхідність уточнення проектної інформації. Найшвидшим рішенням у цьому аспекті є пошук (рис. 25). В Asana пошук диференційовано на два типи: простий і розширений. Простий пошук можна використовувати під час пошуку інформації за різними критеріями: назва завдання, дата, теги тощо. Однак найбільш дієвим є пошук за назвою завдання або за його вико-

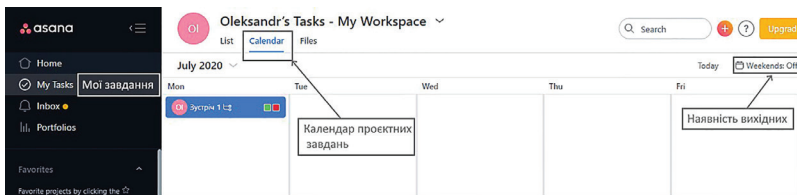


Рис. 24. Відображення календаря в проекті.

навцями. На відміну від простого варіанту, розширений пошук дає змогу шукати інформацію за декількома критеріями, однак він відсутній у безкоштовній версії програмного забезпечення.

Підсумовуючи, зауважимо, що застосування програмного забезпечення Asana для виконання проектної діяльності в закладах професійної освіти є дієвим і простим для оволодіння ним педагогічними працівниками.

Програмне забезпечення Trello побудоване за принципом японської системи канбан-дошки, що являє собою набір карток із завданнями. Головним принципом системи канбан є те, що будь-яке завдання не має бути даремним. Канбан має на меті оптимізувати робочі процеси ще до моменту їх початку на підставі створеної візуальної картини послідовних проектних дій. Отже, канбан є інтуїтивно зрозумілим способом організації переліку проектних робіт, який допомагає виконувати більшу кількість завдань за короткий проміжок часу. Це сприяє підвищенню продуктивності виконання проектних завдань на 25–30 % без будь-яких суттєвих фінансових затрат. У зв'язку з цим канбан-система стає все більш поширеною у світі. Так, аналіз використання цієї системи свідчить про інтеграцію в проектну роботу дефініцій: «почати роботу», «виконується», «перевірка», «завершено». Йдеться про розподіл проектного процесу на етапи. На основі цієї системи можна контролювати розподіл навантаження на працівників для уникнення ситуацій перенавантаження, коли один працівник не справляється із роботою, а у іншого її немає.

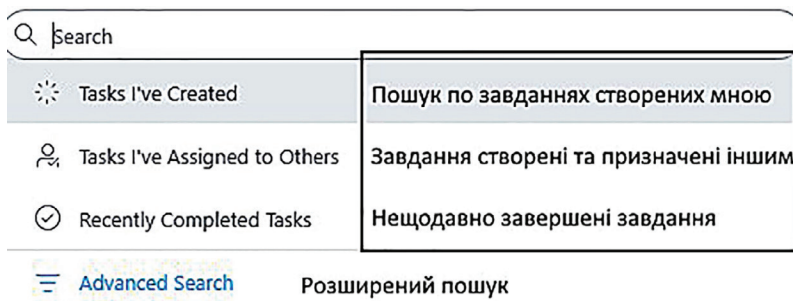


Рис. 25. Пошук за завданнями проекту.

Однак система виконання проектних завдань точно в строк не є панацеєю від всіх проблем, а лише інструментом для уникнення більшості з них шляхом щоденних малопомітних правок, які в своїй сукупності позитивно впливають на успішність виконання проекту. Необхідно зазначити, що канбан-система є малоефективною в складних, багаторівневих, технологічних проектах, проте вона ідеально підходить для нескладних швидких проектів тривалістю до одного року.

Важливим для педагогічних працівників закладів професійної освіти є те, що це програмне забезпечення підтримує українську мову. Серед основних переваг програмного забезпечення необхідно зазначити можливість одночасної роботи над декількома проектами. Як приклад можна назвати проведення співбесід зі здобувачами закладів професійної освіти перед іспитами. У Trello можна створити безліч одночасних списків (колонок), які будуть демонструвати хід кожного з проектів (співбесід) та іншу додаткову інформацію.

Використання Trello, як програмного забезпечення для проектної роботи, можливе після проходження реєстрації на веб-сайті за посиланням: www.trello.com/signup. Зауважимо, що реєстрація можлива як через класичну форму із заповненням усіх необхідних реквізитів, так і через мережеві акаунти на кшталт Google, Microsoft, Apple. Необхідно звернути увагу на те, що на сторінці реєстрації можна обрати необхідну мову для відображення змісту самого програмного забезпечення. Після реєстрації виконавців проекту буде перенаправлено на домашню сторінку, з якої можливим є перегляд існуючих проектів, створення проекту за завчасно підібраним шаблоном. Також на домашній сторінці буде відображено всі проектні команди, до яких входять виконавці проекту. Звернемо увагу на те, що після реєстрації актуальним для кожного учасника проекту буде перегляд інструкції (рис. 26).

Під проектом у Trello слід розуміти набір виконавців проекту, які будуть виконувати проектні завдання, що відображені у вигляді канбан-карток, з метою досягнення успіху проекту. Зауважимо, що під проектним успіхом варто розуміти дотримання (виконання) проектного завдання в необхідних межах.

Розпочинаючи проектну діяльність, необхідно на домашній сторінці створити проектну дошку, зазначивши її ключові особливості: назву, основу проектного завдання (якщо такий проект є), межу конфіденційності (загальний, приватний доступ) та обрати колір (зображення) для відображення в канбан дошці (рис. 27).

Як видно із «випадаючого» меню, одразу після її створення можна додати інформацію про проект (групу завдань), змінити фонове зображення (наявні як мережеві ресурси, так і локальні зображення із персонального комп'ютера виконавця проекту), пошук проектної інформації у випадку створення проекту на основі попереднього проекту, вибір командних стікерів (прості зображення, які передають емоційну складову) та додаткові опції в категорії «Більше». Серед додаткових опцій варто визначити: налаштування (зміна команди за замовчуванням, включення та виключення обкладинок для проектних карток, надання дозволів на коментування для інших учасників цієї групи), призначення міток для завдань (являють собою кольорові

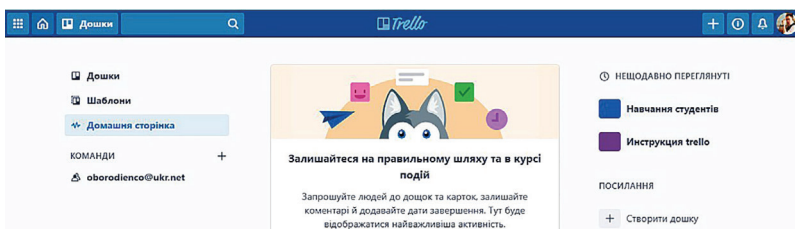


Рис. 26. Домашня сторінка користувача в програмному забезпеченні Trello.

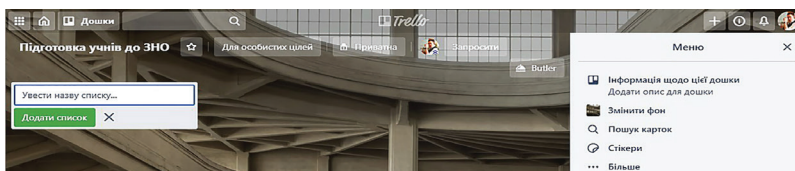


Рис. 27. Візуалізація канбан-дошки.

зображення, які вказують на пріоритетність і виокремлюють проектне завдання серед інших. Зауважимо, що в проектній команді необхідно визначитись із кольоровою гамою для повноцінного розуміння пріоритетності виконання проектних завдань), архівні елементи (дають змогу переглянути виконані завдання, які було заархівовано), налаштування електронної пошти для дошки (особливістю Trello є функція, яка дає змогу, надіславши електронний лист на означену електронну пошту, сформувати проектне завдання із матеріалом із електронного листа), стеження (постійний контроль за проектною роботою в означеній канбан-дошці), копіювати дошку (дозволяє зробити аналогічну копію канбан дошки як шаблону; це є корисним у випадках наявності подібних проектних завдань), друк та експорт (є опцією, яка дає змогу роздрукувати проектні завдання так, як вони зображені на проектній дошці, або експортувати їх у формати csv, json для подальшого використання в інших проектних програмах).

Створити завдання можна після введення назви списку, після чого стане доступним створення проектних завдань через додавання картки проектного завдання (рис. 28).

Необхідно відзначити, що після введення назви картки проектного завдання можливим стає її доповнення та редагування. Для цього необхідно курсором мишки навести на завдання та натиснути на нього. У новому вікні (рис. 29) буде відображено інформацію з проектного завдання.

Зокрема, стає можливим додавання учасників до проектного завдання через опцію «Учасники», де за допомогою електронних адрес можливо додавати учасників, а їм, у свою чергу, надійде електронний лист із запрошенням долучитись до проекту, або вибір із списку вже наявних учасників; встановлення

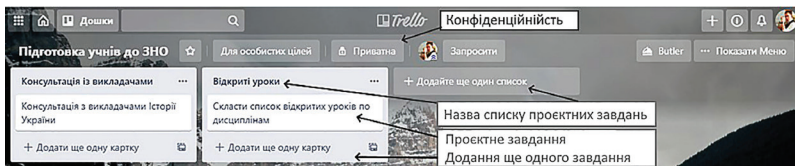


Рис. 28. Відображення списку проектних завдань.

міток, які надають більш розширене розуміння про проектне завдання та звертають на себе увагу; створення підзавдань через вкладку «Перелік», що є надзвичайно важливим для послідовного та успішного виконання завдань; встановлення дати завершення проектної роботи із можливістю нагадування про завершення завдання (з п'яти хвилин до двох днів). Наголосимо на важливості цього ключового пункту, адже вся проектна робота спрямована на дотримання внутрішніх і зовнішніх строків. Зауважимо, що на вкладці «Дата завершення» можливим є увімкнення проектної календаря як підсилювача до канбан-дошки, додавання вкладених файлів (дає змогу виконавцям краще зрозуміти проектне завдання через додаткові матеріали).

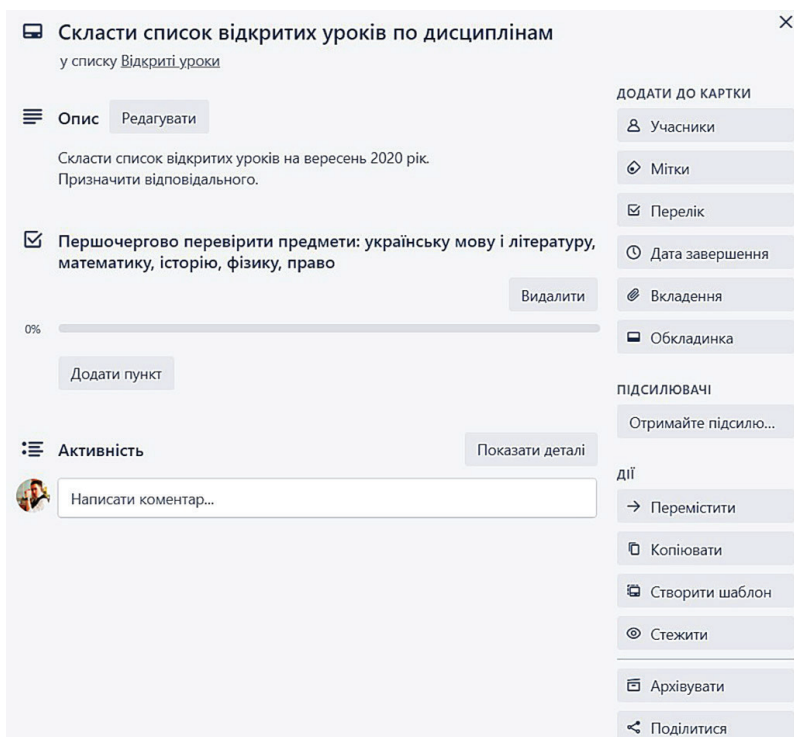


Рис. 29. Діалогове вікно створення/редагування проектної роботи.

Звернемо увагу на додавання файлів у проектне завдання. Це стає можливим, використовуючи внутрішню файлову систему Trello (є обмеження в безкоштовній версії 10 мегабайт), або на вибір з наявних систем (Google диск, Dropbox, Box, OneDrive).

Окреме місце посідають підсилювачі програмного забезпечення Trello, які є додатковими програмними додатками, що розширюють його функціонал (рис. 30). До категорії додаткового функціоналу входять: аналітика та звіти; автоматизація проектних дій; програми, спрямовані на збільшення функціональності канбан-дошки; набір вебдодатків для налагодження зв'язку і співпраці; функціональний інструмент розробника, який дає змогу створювати власні інтегральні міжпроектні зв'язки; керування файлами; вебзабезпечення для кадрового виробничого функціонування проекту; IT і керування проектами; маркетинг і соціальні мережі; продукти і дизайн; продажі та клієнтська підтримка тощо.

Особливої уваги потребує пункт «Проектна активність», у якому будуть відображені всі повідомлення та дії виконавців проекту. Зауважимо, що проектне завдання в програмному забезпеченні носить діалоговий характер та дає змогу: прикріплювати файли, згадувати осіб через використання @ (приклад @Oleksandr), надсилати смайл-повідомлення та акцентувати увагу шляхом вибору проектного завдання. Як і всі форми зворотного зв'язку, повідомлення можна редагувати та видаляти за необхідності.

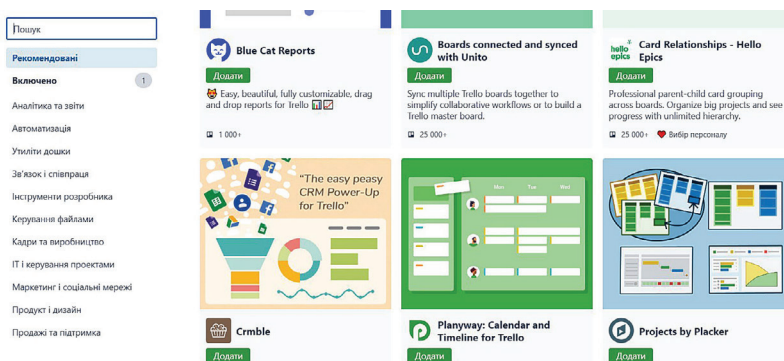


Рис. 30. Вкладка «Розширювачі» у вебдодатку Trello.

Важлива роль відводиться виконанню таких дій: перенесення проектного завдання до іншого проектного списку у разі нераціонального розподілу; копіювання проектного завдання разом із переліком виконавців і коментарями (які за бажанням можна не переносити в нове завдання), архівування (перенесення проектного завдання до списку архівних завдань), експорт проектного завдання (функція щодо поширення проектного завдання серед інших осіб, стейкхолдерів).

Після успішного створення завдання воно стає активним для виконання. Щоб не обтяжувати свою канбан-дошку, рекомендується заархівувати виконане завдання або декілька завдань. У випадку архівування одного завдання необхідно перейти у це завдання та натиснути кнопку «Заархівувати». Після цього завдання зникне із канбан-дошки. У випадку необхідності заархівувати декілька проектних карток або весь список проектних завдань, необхідно навести курсором на необхідний список завдань та натиснути на три крапки, після чого у діалоговому вікні необхідно буде обрати саме ту дію, яку необхідно виконати: заархівувати всі картки з цього списку, заархівувати цей список. Після цього дія буде виконана і картки (список) зникнуть із переліку завдань, що був представлений на канбан-дошці.

2.5. Комунікаційна політика у реалізації проекту

Цілями комунікаційної політики у реалізації проектів є забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління; удосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією; створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками та групами та координації їх завдань і дій; регулювання і раціоналізація інформаційних потоків⁶⁰.

Зауважимо, що спілкування поєднує в собі процес і діяльність. З одного боку, це процес обміну інформацією за допомогою

⁶⁰ Длугунович Н. А., Форкун Ю. В. Система комунікаційної діяльності в ІТ-компаніях. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Інформаційні системи та мережі. 2017. № 872. С. 131–138.

загальної системи символів, знаків чи поведінки^{61, 62}, а з іншого, це діяльність, яка полягає у визначенні комунікаційних потреб та очікувань щодо проекту: як, коли, в якому форматі, ким і з ким буде відбуватись обмін інформацією і чи це базується на вимогах зацікавлених сторін. Успішна комунікація – це не лише розроблення, а й реалізація плану постійної взаємодії із зацікавленими сторонами^{63, 64, 65}.

Комунікація є основою ефективного управління проектами, адже без цього будь-який проект може зазнати невдачі. Управління комунікаціями проекту включає в себе процеси, необхідні для гарантування своєчасних і відповідних процесів генерування, збирання, поширення, зберігання та кінцевого розміщення інформації з проекту. Вона забезпечує найважливіші зв'язки між людьми, ідеями та інформацією – тим, що потрібно для досягнення успіху⁶⁶. Комунікація є важливим підґрунтям отримання інформації про виконання завдань проекту. Відомо, що інформація передається через ефективне спілкування, тому доступ до інформації про проект відображає внесок кожного учасника в його реалізацію.

Спілкування збільшує шанси швидко отримати достовірну інформацію, а також позитивно позначається на ефективності управління проектами та виконанні їх учасниками проектних завдань. Водночас надмірне спілкування може сприйматися як посилений контроль за роботою учасників проекту, що може

⁶¹ Foster D., Jonker J. Stakeholder relationships: The dialogue of engagement. *Corporate Governance: journal*. 2005. Vol. 5, Issue 5. URL: https://www.researchgate.net/publication/242335575_Stakeholder_Relationships_The_Dialogue_of_Engagement (Accessed: 4 July 2020).

⁶² Skyttner L. The Future of Systems Thinking, Systemic Practice and Action Research. 1998. № 11. Pp. 193-205. <https://doi.org/10.1023/A:1022933619528> (Accessed: 4 July 2020).

⁶³ Foster D., Jonker J. Stakeholder relationships: The dialogue of engagement. *Corporate Governance: journal*. 2005. Vol. 5, Issue 5. URL: https://www.researchgate.net/publication/242335575_Stakeholder_Relationships_The_Dialogue_of_Engagement (Accessed: 4 July 2020).

⁶⁴ Zhong Ying, Low Sui Pheng. *Project Communication Management in Complex Environments* / National University of Singapore. Singapore: Springer, 2014. 206 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-981-4560-64-1>.

⁶⁵ Zhong Ying, Low Sui Pheng. *Theoretical Review on Crisis Management and Communication Management. Project Communication Management in Complex Environments*. Singapore: Springer, 2014. Pp. 33-60. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-4560-64-1_3 (дата звернення: 20.02.2020).

привести до зниження рівня їхньої мотивації до виконання проектних завдань.

У реалізації проекту комунікація його учасників спрямовується на обговорення таких питань: якою є мета проекту? хто є керівником проекту? якими є строки виконання проекту? як проект сприятиме зростанню можливостей закладу освіти? як проект вплине на різні групи педагогічних працівників у межах закладу освіти? яким буде проектний підхід чи методологія? які ще організації будуть задіяні (якщо такі є)? очікувані результати проекту? як буде відстежуватися, контролюватися, оцінюватися та звітуватися про проект? які ресурси потрібні? яке фінансування проекту? як цілі проекту відповідають цілям закладу освіти? який внесок очікується від кожного учасника проекту? який рівень співпраці очікується від учасників проекту? хто координує проект? Зауважимо, що на комунікацію в проекті витрачається майже 90 % часу. Як правило, вона включає в себе налагодження взаємодії між членами проектною командою, до яких відносяться керівники та виконавці проекту, внутрішні та зовнішні стейкхолдери тощо. Комунікаційний менеджмент у проектній діяльності ґрунтується насамперед на розвинених комунікативних навичках керівників проектів, які обов'язково мають брати участь у проектуванні стратегій і виконанні проектних дій. Для успішного виконання проектних дій необхідною також є ефективна комунікація усіх учасників проекту. З цією метою менеджери проектів мають створити належні умови для їхнього спілкування.

Комунікаційний процес поділяється на міжособистісний та організаційний. Такий поділ особливо відчувається під час письмового обміну проектною інформацією. Зауважимо, що неформальному типу комунікацій властивий надзвичайно малий відсоток проектною інформації, в загальному ним передається неконструктивна інформація, яка носить характер «білого шуму» – повідомлення, що не несуть змістового навантаження.

Вербальна комунікація, як знакова система для передавання інформації, використовує мову, а невербальна – охоплює такі основні знакові системи, як оптико-кінетичну (рухи, міміка, пантоміміка) та екстралінгвістичну (якість голосу, його діапазон,

тональність, інтонації, темп мови та інші вкраплення в мову), організацію простору та часу комунікативного процесу та візуальний контакт. Територіально розподілені проектні команди можуть складатися з представників різних національностей, тобто носіїв різних мов. Тому вербальна комунікація між ними не завжди успішна внаслідок різного рівня володіння мовою, прийнятою у проектній команді за робочу. А отже, бажано, щоб комунікація мала вербальну та невербальну складові, завдяки чому збільшується можливість точного розшифрування повідомлення. Цього можна досягти, використовуючи для спільної роботи засоби для відеоконунікацій⁶⁷. Отже, особа, яка задіяна в таких комунікаціях, інтерпретує одержану інформацію, що базується на словах, жестах і виразах обличчя. Спілкування може бути простим і структурованим, має здійснюватися своєчасно та бути стислим. У ході комунікацій учасники проекту та заінтересовані сторони – стейкхолдери – можуть застосовувати всі п'ять органів чуття, щоб донести інформацію про проект. Йдеться про зоровий, слуховий, мовний, тактильний, дегустаційний, нюховий зв'язок. Як зауважує Альберт Мехарабія, слова складають лише 7 % спілкування, тоді як голосовий тон відповідає 38 %, а вираз обличчя – 55 %⁶⁸.

У проектній діяльності застосовуються ієрархічна та диспозитивна моделі спілкування. Зокрема, ієрархічна позиціонується як вертикальна модель, що базується на підпорядкуванні учасників проекту їхнім безпосереднім керівникам. Відповідно диспозитивна модель, або горизонтальна – уможлиблює вільне спілкування учасників проекту між собою для успішного виконання запланованих проектних дій. У їх реалізації важливе значення має створення комунікаційного простору для учасників проекту з метою підвищення рівня їхньої мотивації до здійснення проектної роботи, що сприятиме колективному успіху команди. Необхідно також враховувати, що залучені учасники проекту до виконання проектних дій можуть ігнорувати звернення

⁶⁷ Длугунович Н. А., Форкун Ю. В. Система комунікаційної діяльності в ІТ-компаніях. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Інформаційні системи та мережі. 2017. № 872. С. 131-138.

⁶⁸ Albert Mehrabian. 2016. Wikipedia: site. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_Mehrabian (Accessed: 4 July 2020).

менеджерів проєктів. З огляду на це, комунікація в управлінні проєктами частково полягає в усуненні або мінімізації таких ризиків. Саме тому до виконання проєктної роботи слід залучати учасників, які будуть належним чином виконувати свою роботу.

За терміном взаємодії комунікація поділяється на синхронну та асинхронну. За синхронної комунікації члени команди, які беруть у ній участь, можуть миттєво обмінюватися інформацією, завдяки чому не виникають затримки у прийнятті рішень. Синхронна комунікація необхідна для якісної взаємодії, адже вона є основою для розвитку тісних професійних і соціальних взаємовідносин. Однак цей вид комунікації непридатний для обговорення складної інформації, вивченню якої потрібно приділяти багато часу. Асинхронні комунікації дають змогу зберігати інформацію в тих сховищах, де вони будуть доступними іншим працівникам у будь-який час. Вони також уможливають доповнення змісту інформації та представлення нової її версії всій команді⁶⁹.

На основі викладеного можна стверджувати, що головною функцією комунікації є розуміння передачі інформації у вигляді акустичних або візуальних повідомлень, функція яких полягає в тому, щоб передати змістове повідомлення⁷⁰. У зв'язку з цим актуальним є розгляд лінійної моделі комунікації, яка заснована на математичній теорії та являє собою способи спілкування, інтерпретації та поширення інформації (рис. 31).



Рис. 31. Лінійна модель комунікації.

⁶⁹ Длугунович Н. А., Форкун Ю. В. Система комунікаційної діяльності в ІТ-компаніях. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі. 2017. № 872. С. 131-138.

⁷⁰ Foster D., Jonker J. Stakeholder relationships: The dialogue of engagement. Corporate Governance: journal. 2005. Vol. 5, Issue 5. URL: https://www.researchgate.net/publication/242335575_Stakeholder_Relationships_The_Dialogue_of_Engagement (Accessed:

Означена модель містить передавач, що передає інформацію як сигнал до приймача, на ефективність якого впливає шум, що спотворює чіткість повідомлення для приймача, який згодом його розшифровує. Кожна передача повинна бути закодована для того, щоб вона могла передаватися, оскільки в іншому випадку повідомлення не може поширюватися⁷¹. Шум є частиною цього процесу, оскільки він може погіршити передачу повідомлення від відправника до одержувача та спричинити будь-який тип спотворень чи відволікань, які можуть вплинути на якість передачі інформації між сторонами.

У подальшому була розроблена більш досконала модель, яка представляє комунікацію як процес, що спрямований на передачу інформації та ефекти з особливим акцентом на «зворотний зв'язок». Його використовує відправник під час вдосконалення та коригування інформації. Відправник створює повідомлення, кодує і відправляє його одержувачу; одержувач інтерпретує повідомлення, декодує та створює повідомлення зворотного зв'язку, щоб сповістити про отримання інформації та її розуміння. Зауважимо, що це відбувається і в зворотному напрямі (рис. 32).

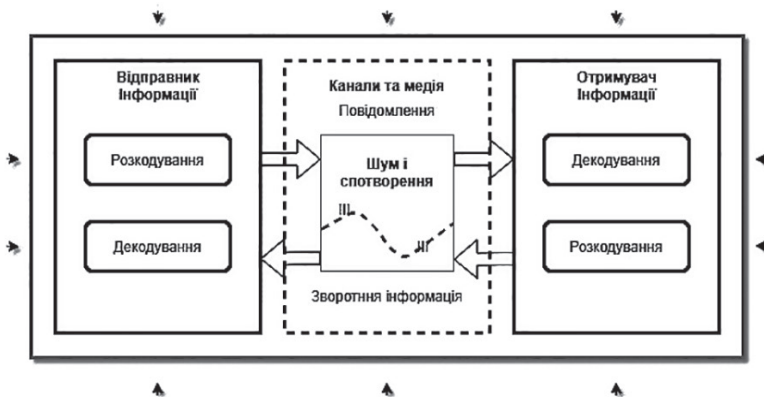


Рис. 32. Модель процесу комунікації.

⁷¹ A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania: Project Management Institute (PMI), 2000. URL: <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf> (Accessed: 4 July 2020).

Ця модель також включає посилання на носія зв'язку та канали, через які передається інформація. Двостороннє спілкування спрямовується на досягнення переконаності у валідності структури інформації та контролю з боку відправника⁷².

Комунікаційна функція управління проектами передбачає ознайомлення їх учасників з вимогами та завданнями проекту, а також беніфіціарами. Окрім того, учасникам проекту повідомляється про обсяги їх роботи, необхідний внесок на виконання, очікувана вартість та переваги проекту, організація та план реалізації проекту, потенційні несприятливі наслідки, якщо проект не буде виконано, альтернативи, якщо такі є, для досягнення мети проекту, потенційні прямі та непрямі вигоди від проекту тощо.

Комунікація в управлінні проектами має бути відкритою протягом усього життєвого циклу проекту. Крім внутрішньої комунікації, учасники проекту беруть участь у зовнішніх комунікаціях через мережі зв'язку. Для забезпечення якісної комунікації керівник проекту повинен: виявляти зацікавленість щодо очікуваних результатів проекту, нести відповідальність за організацію та комунікацію учасників всередині проекту, застосовувати зрозуміле для учасників проекту програмне забезпечення (платформу) з урахуванням цілей проекту, визначати потреби у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях, організаційні та комунікаційні ієрархії (підпорядкованість), заохочувати формальні та неформальні комунікаційні зв'язки.

До чинників, що впливають на ефективність комунікації учасників проекту, належать:

– *особисте сприйняття* (події сприймаються на основі особистого психологічного, соціального, культурного стану, у результаті якого учасники проекту по-різному тлумачать одну і ту ж подію);

– *психологічний профіль* (психологічний склад учасників проекту відображає їхні особистісні реакції на події чи слова, тобто індивідуальні потреби та рівень мислення будуть зумовлювати інтерпретацію повідомлень);

⁷² Dainty A., Moore D., Murray M. Communication in construction: Theory and practice. London; New York: Taylor and Francis Group, 2006. 264 p.

– *соціальне середовище* (інтерпретування учасниками проекту певних подій унікальними способами з урахуванням відповідних лексики, ідіом, статусу, соціальних стереотипів тощо);

– *культурне середовище* (врахування культурних відмінностей учасників проектних комунікацій, особливо в сучасних багатонаціональних командах);

– семантичні та синтаксичні чинники (семантичні стосуються внутрішніх знань про предмет спілкування учасників проекту; синтаксичні – форм, завдяки яким забезпечується спілкування);

– *організаційна структура* (має безпосередній вплив на обсяг інформації та на ефективність спілкування);

– *засоби зв'язку* (спосіб передачі повідомлень впливає на його значення, а отже, на те, як воно інтерпретується чи використовується).

До негативних чинників проектної комунікації слід віднести: неуважність, порушення послідовності проектних дій, образи, неякісну презентацію та непрофесійний виклад матеріалу, негативні емоції та настрої, відсутність зворотного зв'язку, відсутність довіри до керівника проекту, відсутність довіри з боку керівника проекту до його учасників, застосування технічного жаргону, несвоєчасне спілкування через перевищення кількості учасників проекту, нав'язування своєї точки зору, відсутність уваги тощо.

Усі комунікації поділяються на обов'язкові, робочі та маркетингові. Обов'язкові комунікації під час роботи над проектом регулюються корпоративною культурою й охоплюють: звіти про статус проекту, статус-наради та відеоконференції з віддаленими учасниками, звітність щодо результатів проекту. Робочі комунікації дають можливість отримувати інформацію, яка потрібна для виконання роботи над проектом та своїх обов'язків для членів команди. До них належать ознайомчі сесії щодо проекту, ознайомлення з проміжними результатами, відповіді на запитання. Маркетингові комунікації потрібні для створення та підтримки позитивного ставлення до проекту й сприяють підвищенню мотивації для роботи над проектом та досягненню загальної мети – згуртування команди. До таких комунікацій

належать: поширення позитивної інформації про проект, організація неформальних дискусій про переваги проекту тощо.

За об'єктом взаємодії всі комунікації, що відбуваються в проектній команді під час роботи над проектом, можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні комунікації відбуваються всередині проекту та територіально розподіленої проектною командою під час роботи на проектом. Зовнішні комунікації відбуваються між представниками проектною командою та стейкхолдерами⁷³.

Для підвищення ефективності комунікацій керівнику проектною командою необхідно забезпечувати подання цілісної інформації для того, щоб учасники проекту її не могли змінити під час ознайомлення та подальшої передачі через декілька каналів зв'язку. Тобто важливо, щоб керівник проектною командою вмів складати оригінальну інформацію в стислій формі, щоб мінімізувати в ній зміни.

Роль керівника в комунікаціях є провідною, адже допомагає учасникам проекту відчувати себе частиною проекту та зрозуміти свою відповідальність за успішне його виконання. Для цього керівнику проекту потрібно продумати можливі шляхи розвитку дискусії, щоб усунути ефект «драбини», коли правильна відповідь на питання з'являється після комунікації. З огляду на це важливою є ієрархічна побудова ідей, які виникли під час дискусії. Для цього використовується індексація ідей, групування проектною інформації тощо (спочатку здійснюються короткі повідомлення, що допомагають фокусувати увагу на сприйнятті змісту повної інформації, що склалася в проекті).

Керівник проектною командою допомагає учасникам проекту інтегрувати їхні ідеї, які вони висловлюють під час проектних дискусій (чим більше учасників проекту відчують важливість свого внеску у розв'язання проектних завдань, тим ефективніше вони працюватимуть і вимагатимуть якісної роботи від інших), а також допомагає узагальнювати цілі комунікацій та те, як вони будуть досягнуті.

⁷³ Длугунович Н. А., Форкун Ю. В. Система комунікаційної діяльності в ІТ-компаніях. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі. 2017. № 872. С. 131-138.

Під час комунікацій керівник проектної команди має бути уважним до учасників проекту, вміти оцінювати їхню реакцію на подану ним інформацію, конструктивну критику для підвищення продуктивності зв'язку в середині проекту, уникати запитань, на які можна односкладно відповісти (так, ні), а також тих, які змушують учасників проекту замислюватися над своїми словами, підкріплювати слова позитивною дією, не обіцяти того, що неможливо виконати, уникати емоційно-заряджених голо-сних флекцій (особистий контакт під час усного спілкування, зчитування міміки для отримання зворотного зв'язку в режимі реального часу, дозоване подання-сприйняття інформації; концентрація на тому, щоб слухати стільки, скільки говорити, оцінювання явних і неявних тверджень, повага до суджень і знань учасників проекту тощо).

Керівник проектної команди має бути здатним до якісного здійснення документоопераційних комунікацій, висловлюватись і писати в контрольованому темпі, створювати атмосферу для формального та неформального обміну думками між учасниками проекту.

Управління комунікаціями проекту включає в себе виконання необхідних проектних завдань, зокрема, генерування, збирання, поширення, зберігання та кінцевого розміщення проектної інформації. Воно забезпечує найважливіші зв'язки між людьми, ідеями та інформацією. Той, хто працює над проектом, повинен бути готовий отримати або надіслати повідомлення «мовою» проекту і повинен розуміти, як ці комунікації, в які він залучений, можуть вплинути на проект у цілому (рис. 33)⁷⁴.

Комунікація в проектному середовищі відбувається в різних формах – проста, напівскладна та складна. Просте спілкування являє собою односторонній комунікаційний зв'язок, у якому одна сторона проекту ініціює спілкування з іншою в проектному середовищі. Суб'єкт спілкування, до якого звертаються менеджери проекту, має змогу ознайомитися з інформацією особисто, однак не має можливості зворотного зв'язку для того, щоб відреагувати на повідомлення. Прикладом цього слугує

⁷⁴ Управління проектами: навч. посібник / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедева, А. Ю. Шуrowsька; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

одностороння комунікація «зверху-вниз»: від керівництва до виконавців проекту. У цьому випадку персонал не має доступу до комунікацій з керівництвом. Просте спілкування поширене в авторитарних проектних організаціях. Суть напівскладного спілкування полягає в двосторонній комунікації, згідно з якою одна сторона проектної команди може спілкуватися з іншою та отримувати відповідь упродовж певного періоду часу. Обидві сторони можуть спілкуватися одна з однією, однак по чергово. Наприклад, спілкування з керівництвом проекту без безпосередньої участі: суб'єкт спілкування чекає відповіді від об'єкта зв'язку. Складне спілкування передбачає домовленість учасників

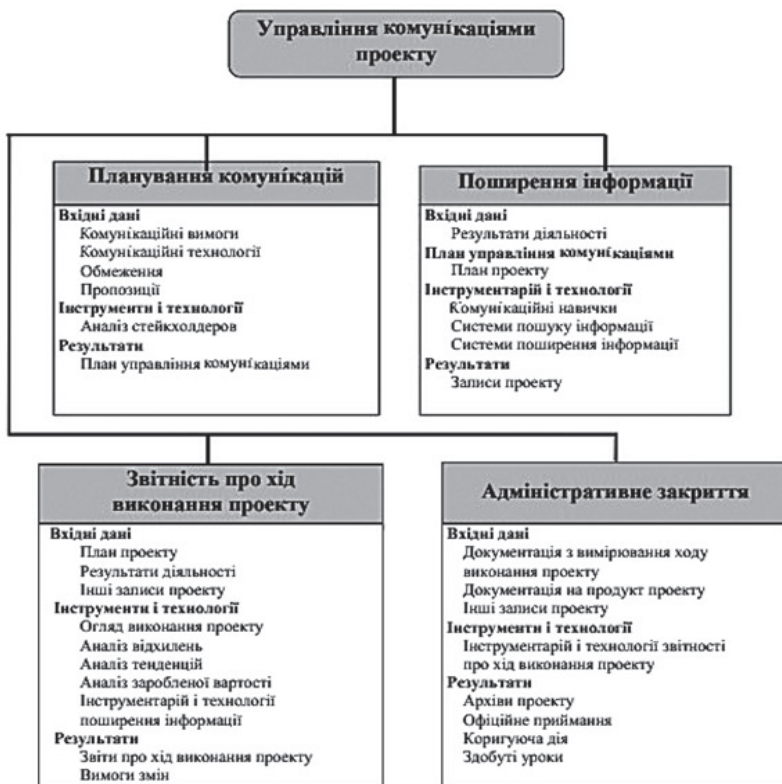


Рис. 33. Модель процесу управління комунікаціями проекту.

проекту про комунікацію, що дає змогу забезпечувати між ними діалог; одночасне спілкування один з одним. Це сприяє активній діяльності учасників проекту з його планування, під час якої кожний має можливість внести свій внесок у цей процес. При цьому кожний учасник проектної групи має усвідомлювати форму комунікацій у проекті. У той же час керівництво проекту має оцінити ефективність комунікацій між учасниками, визначити бажані способи спілкування та змінити форму, за необхідності, для покращення ефективності проектної діяльності. Оцінювання ефективності комунікацій всього проекту ґрунтується на ієрархічності спілкування (хто має спілкуватися та з ким, що може допомогти покращити процес передачі інформації тощо).

Моделі комунікацій відображають елементарні акти взаємодії комунікантів, а не загальну характеристику стану системи комунікацій. Такий підхід до оцінювання комунікаційних зв'язків не є продуктивним. Система комунікацій має емерджентні властивості, які не притаманні окремим актам комунікацій. Тому властивості системи не є сумою властивостей окремих частин, що входять до неї. Для розроблення механізмів оцінювання ефективності комунікацій усього проекту, а не окремих його фрагментів – разової передачі й прийому проектної інформації, можна застосовувати *кібернетичний підхід*, коли будується залежність між входом і виходом процесу без детального вивчення внутрішніх характеристик об'єкта⁷⁵.

Комунікації в проектному менеджменті являють собою специфічні процеси, що характеризуються забезпеченням своєчасного формування, збирання, поширення, збереження та розміщення інформації, що стосується конкретного проекту, який реалізується в закладах професійної освіти. У процесі комунікації координуються цілі, узгоджуються дії учасників проекту, визначаються і розв'язуються завдання. Основними споживачами інформації в межах проекту є менеджер проекту та безпосередні учасники проекту – виконавці проектних завдань.

⁷⁵ Колеснікова К. В., Вайсман В. О. Оптимізація структури управління проектно керованою організацією. Вісник Севастопольського НТУ. Серія: Автоматизація процесів та управління: зб. наук. пр. Севастополь, 2012. Вип. 125. С. 218–221.

Управління комунікаціями передбачає забезпечення взаємодії між учасниками проекту, передачу управлінської та звітної інформації стосовно досягнення цілей проекту. Кожен учасник проекту повинен бути підготовлений до взаємодії відповідно до його функціональних обов'язків. Управління комунікаціями всередині проекту охоплює такі організаційні процеси: *визначення зацікавлених у здійсненні проекту сторін* (виявлення учасників проекту, у тому числі учасників-організацій, а також документування важливої інформації щодо їх інтересів та впливу на успіх проекту); *планування комунікацій* (виявлення потреб учасників проекту в інформації та визначення підходів до організації комунікацій); *поширення інформації* (надання важливої інформації учасникам проекту у відповідності до плану); *управління очікуваннями* (спілкування із учасниками проекту з метою задоволення їхніх потреб та вирішення нагальних проблем); *підготовка звітів про виконання етапів проекту* (збирання та поширення інформації про виконання проміжних і кінцевих етапів проекту, підготовка звітів про поточний стан, оцінювання якості виконаних завдань проекту та прогнозування).

Для організації взаємодії учасників проекту готується план комунікацій, що охоплює: збирання інформації для виконання проекту; структурування проектної інформації та визначення способів її подання; ґрунтовний опис джерел інформації; хід виконання проектних дій; обговорення та критичне осмислення результатів проекту тощо.

Важливе місце посідає План комунікацій, що є складовою частиною плану проекту. Він може включати: план збору інформації (в якому визначаються джерела інформації та методи її одержання); план розподілу інформації (в якому визначаються споживачі інформації та способи її доставки); детальний опис кожного документа (повинен бути отриманий або переданий, включаючи формат, зміст, рівень детальності і терміни для використання); план введення в дію тих чи інших видів комунікацій; методи оновлення і вдосконалення плану комунікацій⁷⁶.

⁷⁶ Макаров А. М. Проектный менеджмент: учеб. пособие. Ижевск, 2012. 190 с. URL: <http://docplayer.ru/28068331-Proektnyy-menedzhment.html> (дата обращения: 21.02.2020).

Графік виконання будь-якого проекту передбачає виконання послідовних дій та завдань для отримання кінцевого результату проекту. Важливим у цьому процесі є спілкування між учасниками проекту; воно дає змогу успішно виконувати проектні завдання, від однієї стадії проекту до іншої.

Під час комунікації застосовуються такі поняття, як «моніторинг», «контроль», що в контексті сучасної проектної роботи є недоцільним явищем. У традиційному розумінні «моніторинг» та «контроль» були загальноприйнятими, але сучасне робоче середовище потребує більш лояльного, а не суворого підходу, що супроводжується процедурою авторитарного контролю. Слово «контроль», з морфологічної точки зору, викликає негативне його сприйняття особою, яка здійснює контроль. З цієї причини під час внутрішньої комунікації використовується термінологічно нейтральне розуміння «відстеження» та «звітність» проекту. З огляду на це, комунікація в проектній діяльності повинна стати основою корегувального контролю. Насправді ініціативна та превентивна комунікація може допомогти зменшити потребу в жорсткому контролі членів проектної команди.

Проектна діяльність ґрунтується на побудові взаємовигідних відносин між членами проектної групи/проектної мережі. Створення проектних мереж являє собою: по-перше, ознайомлення проектних виконавців з кінцевим результатом; по-друге, це можливість допомогти тим, хто цього потребує. Водночас проектна мережа не може функціонувати без ефективної комунікації; її слід використовувати як спосіб передачі інформації про проект знизу вгору та згори вниз (вертикальне та горизонтальне управління).

Важливе місце в формуванні проектної мережі, як основи комунікації всередині проекту, посідає розуміння особистісного характеру взаємодії, а саме виявлення осіб із завідомо негативним настроєм. Так, деякі особи, яких залучають до проектної діяльності, мають негативне сприйняття і бачать лише незадовільні сторони своєї проектної діяльності.

Зауважимо, що такого роду негативні прояви виникають внаслідок недовіри та особистих переживань учасників проекту. Такі особи потребують позитивного запевнення з боку адміністрації

проекту, щоб допомогти їм подолати негативний минулий досвід. Чіткі цілі та чіткий виклад вимог, очікувань і відповідних ролей проекту часто можуть допомогти їм подолати або принаймні пом'якшити негативні настрої. Ефективне спілкування як в середині проекту, так і в проектних групах є хорошим способом подолання негативних проявів проектної діяльності.

Керівники проектів мають володіти технічними знаннями, критичним мисленням, комунікативними навичками, здатністю до співпраці, навичками з координації дій, навичками роботи в команді, досвідом управління ресурсами, здатністю до лідерства. Значна кількість комунікаційних обов'язків покладається на керівництво проекту, які мають володіти:

– *технічними знаннями* (результати процесу пізнання техніко-технологічного середовища і його адекватне відображення в свідомості людей у вигляді уявлень, понять, суджень, теорій. До технічних знань відносяться: знання основних технічних і технологічних понять: техніка, технології, технологічний процес, технологічна культура, технічна естетика, технічне та технологічне середовище та інші; уявлення про техносферу; уявлення про техніку й технології як результат інтелектуальної та трудової діяльності людини; знання основних тенденцій розвитку техніки та перспективних технологій матеріальної сфери діяльності людини; уявлення про зв'язок і взаєморозвиток технічної і природничо-математичної галузей знань; розуміння позитивного та негативного впливу техніки і технологій на людину, а також загальних правил безпечної перетворювальної діяльності; знання основних економічних положень функціонування техніки та технологій⁷⁷);

– *критичним мисленням* (що є системою суджень, яка використовується для аналізу явищ і подій з формулюванням обґрунтованих висновків, і дає змогу здійснювати обґрунтовані оцінки, інтерпретації, а також коректно застосовувати отримані результати до ситуацій і проблем⁷⁸);

⁷⁷ Корець М. С. Теорія і практика технічної підготовки вчителів трудового навчання: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Національний пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2007. 503 с.

⁷⁸ Соціально-гуманітарні дослідження та інноваційна освітня діяльність: матеріали Міжнар. наук. конф. (24-25 травня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро, 2019. 530 с.

– *комунікативними навичками* (що є інтегрованою властивістю особистості, що охоплює володіння певними способами й прийомами спілкування, за допомогою яких партнери входять у ситуацію спілкування, встановлюють і підтримують контакти й цілеспрямовані стосунки, досягають поставленої мети⁷⁹);

– *здатністю до співпраці* (як можливості успішної роботи двох і більше учасників проектної групи для досягнення проектних цілей);

– *навичками з координації дій* (узгодження дій членів команди або підрозділів, необхідних для того, щоб поставлені цілі було досягнуто, а окремі зусилля були спрямовані на досягнення єдиної мети⁸⁰);

– *навичками роботи в команді* (яка представляє собою структуровану відповідно до проектної діяльності групу людей, кожен член якої взаємодоповнює іншого учасника в проектній роботі);

– *досвідом управління ресурсами* (одна з головних підсистем управління проектом, яка включає процеси планування, закупівлі, постачання, розподілу, обліку і контролю ресурсів. Поняття «ресурс» у методології управління проектами трактується як все, що має в своєму розпорядженні проект, у тому числі трудові, фінансові і матеріально-технічні ресурси команди проекту, час (тривалість, строки виконання), інформація, знання і технології⁸¹);

– *здатність до лідерства* (істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи⁸². По-іншому кажучи, це здатність впливати на окремих осіб і на проектні групи, мотивуючи їх працювати для досягнення попередньо визначених цілей).

⁷⁹ Кліш П. А., Хом'як А. П. Комунікативні вміння й навички як важлива складова професіоналізму педагога. Педагогічний пошук. 2017. № 3. С. 15-17.

⁸⁰ Висоцький О. Малий бізнес. Велика гра: практичний посібник із ведення бізнесу. Київ: Visotsky Consulting Inc, 2019. 176 с.

⁸¹ Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гомеюк М. О. Управління проектами: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 244 с.

⁸² Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. Київ: Кондор, 2003. 556 с.

Комунікаційні мережі мають бути відкритими упродовж усього життєвого циклу проекту. Крім внутрішньої комунікації, слід створювати (налагоджувати, консультувати) також відповідні зовнішні мережі комунікування учасників проектної команди. У зв'язку з цим керівництву проекту необхідно володіти:

- оптимізмом щодо проекту та уникнення відкритої критики результатів проекту як у комунікаціях з виконавцями проекту, так і з особами, які не задіяні в проектній роботі;

- позитивним ставленням і конструктивним заохоченням виконавців проекту за успішне завершення важливих проектних завдань;

- уміннями використання комунікаційної матриці як елемента мотивуючої відповідальності;

- уміннями спрощувати багатоканальний інтерфейс зв'язку (комунікацій), що дає змогу виконавцям проекту напряму звертатися із пропозиціями до керівництва проекту;

- уміннями визначити та застосовувати внутрішні й зовнішні проектні комунікації;

- уміннями запобігати або вирішувати організаційні конфлікти всередині проектних команд;

- уміннями заохочувати формальні й неформальні зв'язки всередині проекту.

Співпраця учасників проекту має бути формалізованою, адже недостатньо висловити лише одну згоду для участі в проекті. За сучасних умов це не може бути гарантією повноцінної співпраці. Учасники та бенефіціари проекту мають бути впевнені в перевагах проекту. Для цього їм необхідно зустрітися і спілкуватися, обговорювати позитивні й негативні проектні моменти. Деякі фактори, що впливають на співпрацю в проектному середовищі, включають у себе: потреби учасників проекту, наявність ресурсів, наявність бюджету проекту, наявність досвіду проектної діяльності, наявність конфліктів і відсутність єдиної організаційної підтримки. Структурований підхід до комунікацій має спрямовуватися на пошук співпраці через: використання спільних зусиль; врахування прецедентів для майбутніх проектів; наслідки відсутності співпраці; критичність співпраці для успіху проекту; організаційний вплив співпраці; встановлення часових рамок, що використовуються в проекті; нагороди, премії за успішну проектну діяльність.

Важливе місце в проектному менеджменті закладів професійної освіти посідає координація. Координація є завершальною стадією на початку будь-якого проектного завдання перед початком його виконання.

Так, після того, як функції комунікації та кооперації будуть успішно розпочаті, зусилля виконавців проекту мають бути узгоджені між собою, а також із загальною метою проектного завдання та метою проекту в цілому.

У зв'язку з цим доцільним буде розроблення проектної діаграми *відповідальності*. Така діаграма має формуватися через таблицю відповідальності, що являє собою матрицю, яка складається зі стовпців, рядків, у яких вказуються завдання, виконавці. Клітини всередині матриці заповнені кодами (абревіатурами), що вказують на відповідальних осіб для кожного проектного завдання. Матриця допомагає уникнути нехтування важливими комунікаційними вимогами та обов'язками в середині проектною команди. Це також може допомогти вирішити такі питання: хто якою роботою займається? як багато часу на це буде використано? хто кого і з яких питань повинен інформувати? чиє схвалення потрібне для виконання тієї чи іншої дії? хто і за які результати відповідає? які кадрові зміни/переведення є необхідними? яка підтримка потрібна від кого і коли? хто буде виступати регулятором вирішення конфліктів? (табл. 11).

Таблиця 11

Матриця відповідальності в проектній роботі

Завдання	Виконавці			
	Керівник проекту	Менеджер проекту	Виконавці проекту	Відповідальний за звіт
Узгодження дій		ОК	ОК, ТК, ЗІ, ММ, СК, ДС	
План заходів		ОК		ВА
Виконання завдання			ТК, ЗІ, ММ, СК, ДС	
Бюджет проекту	АЛ	ОК		ВА
Затвердження плану	АЛ	ОК		ВА

Необхідно звернути увагу на те, що в будь-якій проектній діяльності є конфліктні ситуації. Це пояснюється різними поглядами на розроблення, виконання, фінансування у межах проектних завдань. Важливо також звернути увагу на людський фактор, адже конфлікти можуть бути навмисними чи ненавмисними. Їх існування створює перепони для отримання максимальної користі від проекту. Поєднання комунікації, кооперації та координації дає змогу уникнути конфліктів у проектній діяльності. Так, відкрита та безпосередня комунікація між учасниками проекту, взаємна співпраця та постійна координація проектних дій позитивно впливають на успішне завершення проектних завдань.

Конфлікт розкладу. Конфлікти можуть розвиватися через неправильне встановлення часу або послідовності виконання завдань проекту. Це особливо часто відбувається в проектах з великою кількістю проектних завдань або там, де є дві групи виконавців, які залежать одна від однієї. Неправильний розподіл часу на виконання проектних дій призводить до появи неузгодженості в графіках проектних завдань (прикладом цього є діяльність міжнародних проектних команд, коли вихід на роботу о 9 годині унеможлиблює співпрацю з іншими проектними виконавцями через різницю часу в інших країнах). Координація проекту може допомогти уникнути конфліктів у графіку виконання проектних завдань.

Фінансовий конфлікт. Вартість проекту може бути непринятною для замовників чи кінцевого споживача. Це призведе до конфлікту інтересів проекту. Навіть якщо початкова вартість проекту була прийнятною, відсутність контролю витрат під час виконання та впровадження проектних результатів може призвести до конфлікту. Це пов'язано із неналежним розподілом бюджету та відсутністю досліджень фінансової обґрунтованості витрат на ті чи інші дії. Комунікація та координація можуть допомогти запобігти більшості негативних наслідків конфліктів із витратами.

Конфлікт виконання. У випадку відсутності чітких вимог до ключових завдань проекту як у цілому, так і до виконавців проекту, команд (груп), будуть розвиватися конфлікти щодо

продуктивності. Відсутність чітко визначених стандартів ефективності (успішності) проектної діяльності змушує кожну людину оцінювати свою власну діяльність на основі особистих оціночних суджень, що, як правило, не відповідають колективній думці. Для належного оцінювання якості роботи та моніторингу прогресу виконання проекту слід встановити стандарти ефективності (успішності).

Конфлікт управління. Між керівництвом і командою проекту повинен бути двосторонній проектний союз, який полягає в розумінні керівництвом потреб і вимог колективу та вимог зі сторони вищого керівництва. Якщо такого компромісу не буде знайдено, розвиватимуться конфлікти проектного управління. Відсутність багатосторонньої взаємодії може призвести до страйків та порушень у графіках виконання, наслідком чого стануть нереалізовані цілі проекту. Комунікація, кооперація та координація учасників проекту допомагає створити сприятливе середовище для внутрішнього діалогу між керівництвом і виконавцями проекту.

Технічний конфлікт. Якщо технічна складова проектної діяльності не є продуктивною і надійною, то це створює технічний конфлікт всередині проекту. Особливо це помітно в промислових проектах через значну залежність від технологічної складової виконання проектних дій. Зауважимо, що відсутність повноцінного дослідження технічної обґрунтованості проекту призведе до його внутрішніх проблем та невдачі. Перед початком проекту необхідно визначити всі необхідні для проекту ресурси, у тому числі комп'ютерну техніку, встановити рівень інформаційної культури виконавців проекту, щоб останні могли виконувати проектні завдання.

Конфлікт пріоритетів. Може розвиватися у випадку, коли не визначені належним чином цілі проекту застосовуються однаково в межах усього проекту. Іншими словами, не побудована піраміда пріоритетів завдань проекту, від важливих до другорядних. Так, відсутність прямого визначення послідовності виконання проектних завдань може змусити кожного учасника проекту визначити власні цілі, які суперечать меті проекту. Відсутність узгодженості цілей проекту між його виконавцями є ще одним

потенційним джерелом конфліктів пріоритетів. Для уникнення цього необхідно побудувати дієву дво- або багатосторонню комунікацію між керівництвом, менеджерами та виконавцями проекту. Зауважимо, що спілкування допомагає розрядити конфлікти пріоритетів на всіх рівнях проекту.

Конфлікт ресурсів. У кожному проекті є проблеми з розподілом ресурсів, що є головним джерелом конфлікту в управлінні проектами. Виникає так звана «конкуренція за ресурси». Сюди відноситься персонал, інструменти, обладнання, програмне забезпечення тощо. Неправильний та нерівномірний розподіл ресурсів призводить до невдоволення виконавців та інших учасників проекту, а іноді і до сутичок між учасниками проекту. Для уникнення цього необхідно на початку проекту обговорити всі проектні дії та кількість ресурсів, які потрібні для їх виконання. Окрім цього, необхідно мати приблизно 10–20 % резервних ресурсів на непередбачувані (форсмажорні) обставини.

Конфлікт влади. Важливим у проектній діяльності є внутрішня політика, що демонструє розподіл проектних обов'язків між керівником, менеджерами та виконавцями. Зауважимо, що повноваження в проекті мають бути чітко розмежовані внутрішнім проектним контролем для того, щоб жоден учасник проекту не зловживав своєю посадою. Звернемо увагу на нерівнозначності, що виникають тоді, коли учасники проекту можуть у результаті особистих зв'язків із керівництвом набувати певних преференцій, які не є доступними для інших учасників. Такі виконавці можуть бути залучені до великої кількості проектних дій, не враховуючи їх реальний (низький) або неіснуючий проектний досвід (авторитет). Для уникнення цього необхідно перед проектом визначитись із виконавцями проекту, менеджерами та переліком робіт, для виконання яких особа має відповідну освіту, сертифікати, навички.

Конфлікт особистості. Конфлікт особистості є поширеною проблемою в проектній діяльності, в яких бере участь значна група людей. Чим більший проект, тим більше різноманітних людей у ньому бере участь. Тому це збільшує розмір управлінської команди, яка необхідна для продовження успішної роботи. Це створює можливість виникнення внутрішньої конкуренції,

яка полягає в знаходженні спільної мови між виконавцями проекту, менеджерами та його керівництвом. Для вирішення цієї ситуації необхідно вказати сфери зацікавленості та сферу роботи, до якої залучено того чи іншого виконавця. Отже, комунікація та розподілена співпраця сприяють зменшенню конфліктних ситуацій під час виконання проекту.

Комунікаційна функція передбачає ознайомлення всіх зацікавлених сторін із вимогами проекту. У зв'язку з цим виконавці проекту та стейкхолдери мають бути чітко поінформованими про: обсяг проекту; необхідний внесок учасників для успішного виконання проекту; очікувану вартість проекту з точки зору витрат праці та матеріалів; переваги проекту; план реалізації проекту; можливі несприятливі наслідки проекту; альтернативи, якщо такі є, для досягнення мети проекту; потенційні прямі та непрямі переваги проекту як для організації, так і для окремих осіб тощо. З урахуванням означених вказівок щодо внутрішньої комунікації ризик неправильного тлумачення буде мінімізований. Чітка комунікація сприяє повному порозумінню між керівництвом та виконавцями проекту, що збільшує потенціал співпраці. Після погодження витрат ресурсів на проект покращується комунікація, співпраця та координація. Це позитивно позначається на досягненні результатів проекту.

ВИСНОВКИ

1. Проектна діяльність закладу професійної освіти сприяє активному залученню учнів, викладачів і керівників закладів у процес комплексного вирішення власних життєвих і професійних завдань.

Проектна діяльність у закладі професійної освіти пов'язується із реалізацією проектів, основними сутнісними ознаками яких є: наявність цілі та організація її досягнення, пов'язаність зі змінами, обмеженість у часі, неповторність, обмеженість необхідних для реалізації проекту ресурсів, комплексність, специфічна організаційна структура проектної команди.

Проектна діяльність закладу професійної освіти відноситься до категорії інноваційної; вона передбачає перетворення реальності та будується на базі відповідної управлінської технології (технології проектного менеджменту). В сучасних умовах важливого значення набуває вміння управляти закладом професійної освіти як проектно-орієнтованою організацією з принципово новими характеристиками випереджувального управління, що передбачає врахування соціального замовлення на результати навчання і виховання, виявляє резерви підвищення ефективності діючих систем управління освітнім процесом за рахунок використання технології системного проектування. Відповідно основними показниками володіння керівником закладу освіти методами проектного менеджменту є: знання принципів і методів управління проектом (планування, організація, складання графіків виконання, контроль за здійсненням етапів проекту, управління просуванням для досягнення мети, відстеження результатів); досвід у галузі управління – застосування управлінських умінь організації діяльності людей для досягнення цілей організації, враховуючи конкретні умови.

Структурними компонентами проекту закладу професійної освіти є: резюме проекту (включає такі складові: назва проекту, назва закладу, дані керівника проекту, інформація про розробника, дата складання, основна ідея проекту, найважливіші дані про фінансові розрахунки проекту); опис проекту (відображується основна мета, завдання, ризики і список точних дій,

які допоможуть розробникам у найкоротші терміни досягти поставлених завдань. У цьому ж розділі виконується SWOT-аналіз. Його головна мета – оцінювання сильних і слабких сторін закладу, перспектив і можливих загроз; маркетинговий аналіз (потрібно зазначити, які саме завдання із просування продукту/послуги має виконувати персонал закладу і в які терміни). У маркетинговому плані мають бути відображені одночасні або послідовні кроки, спрямовані на залучення споживачів: аналіз майбутніх споживачів (цільової аудиторії), аналіз конкурентоспроможності продукту/послуги, можливості реалізації, методи залучення споживачів); організаційний план (розкриваються особливості стратегічного управління закладом: найменування організаційно-правової форми, система управління закладом у вигляді схеми, дані про засновників, керівники, взаємодія з персоналом закладу, матеріально-технічна база закладу, його місцезнаходження); фінансовий план (розкриваються питання інвестиційної привабливості проекту: динаміка курсу валют, податки і процентна ставка за ними, джерела формування капіталу, план прибутків і збитків, балансова відомість, розрахунок чистого дисконтованого доходу і терміну окупності інвестицій, індекс прибутковості, аналіз беззбитковості, показник норми прибутковості); аналіз ризиків (представляються потенційні загрози, які можуть стати причиною зниження доходів – фінансові, галузеві, соціальні, природні ризики).

Підготовка проекту закладу професійної освіти включає такі складові: розуміння контенту проекту через стисле обґрунтування потреб громади, суспільства чи закладу професійної освіти в необхідності такого проекту; визначення вихідної ситуації та аналіз оточення універсальними методами SWOT та PEST-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища відповідно; аналіз основних зацікавлених осіб та оцінка їхніх інтересів, що позначаються на життєздатності та ризиках проекту; визначення конкретної, зрозумілої, вимірної, визначеної в часі та реалістичної мети, що є умовою для контролю ходу проекту; відбір і об'єднання в команду спеціалістів із різних відділів і організацій, об'єднаних загальною метою і єдиними завданнями; розроблення пофазового плану проекту, що в подальшому реалізовується в стадії його планування.

Суть планування проекту полягає в розробленні та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановленні їх взаємодії. Процес планування включає етапи розроблення загальних цілей проекту; визначення конкретних цілей на даний період із наступною їх деталізацією; визначення шляхів і способів досягнення цілей; контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом співставлення планових показників із фактичними та коригування.

Моніторинг, як необхідний процес у проектній діяльності, буває внутрішнім (проводиться самостійно закладом професійної освіти) і зовнішнім (коли до процесу залучається третя особа або організація). Крім моніторингу, застосовується процес оцінювання – системного і об'єктивного дослідження підготовленого або вже реалізованого проекту чи програми. Його мета полягає у визначенні того, наскільки суттєвим був вплив проекту, якою є його релевантність, ефективність і рентабельність.

Однією із ключових умов успішного проекту є створення проектної команди – тимчасової групи професійно підготовлених людей з унікальними вміннями й особистісними характеристиками, які працюють разом над проектом до його завершення з метою досягнення цілей та місії організації, для якої призначений проект. Основними принципами формування ефективної проектної команди є принципи проектної культури, ціннісної зорієнтованості, інтеграції, визначення повноважень.

Крім матеріальних результатів проекту (оновлення виробничих лабораторій, ремонт приміщень, створення освітньої програми тощо), існують також нематеріальні результати, якими можуть бути сформованість специфічних умінь осіб, залучених у виконання проекту: вміння формулювати ідею проекту і оцінювати її крізь призму можливостей реалізації; вміння знаходити системотворчі зв'язки між вимогами замовника, проектним завданням і діяльністю щодо реалізації проекту; здатність брати участь у розробленні й реалізації проекту, а також його функціональних напрямів; здатність до створення і роботи в проектній команді з метою здійснення конкретних проектів; вміння розробляти і реалізовувати проекти, спрямовані на

розвиток закладу професійної освіти, покращення середовища, підвищення якості життя; уміння збирати, відбирати, обробляти і аналізувати інформацію, необхідну для підготовки і реалізації проекту; здатність оцінювати стан ресурсного забезпечення проекту; здатність до цілепокладання, декомпозиції проектних цілей і завдань, формування відповідно до цього етапів, планів і алгоритмів реалізації проекту; уміння готувати звіти з реалізацією окремих робочих пакетів або проекту в цілому, презентувати і захищати головні результати, отримані в ході проекту; здатність свідомо ув'язувати процес проектування: від ідеї до впровадження результатів; здатність реально оцінювати практичну значимість отриманих результатів; уміння розробляти бізнес-плани комерціалізації результатів проектної діяльності.

2. Закладами професійної (професійно-технічної) освіти напрацьовано значний практичний досвід проектної діяльності. Найбільш поширеними є дослідницькі проекти (які за структурою нагадують наукове дослідження з обґрунтуванням актуальності обраної теми, завдань дослідження, гіпотези з подальшою її перевіркою, а також оприлюдненням результатів), творчі проекти (які передбачають вільний і нетрадиційний підходи до отримання результатів), інформаційні проекти (спрямовані на збір інформації про певний об'єкт, явище з метою його аналізу, узагальнення і представлення широкій аудиторії), практико-орієнтовані проекти (націлені на реалізацію соціальних та індивідуальних інтересів самих учасників проекту або зовнішнього замовника і передбачають виготовлення конкретного продукту, який може бути використаний закладом освіти, міста, селом, громадою).

За роки незалежності проектна діяльність закладів професійної освіти урізноманітнілась за рахунок посилення соціальної спрямованості, збагачення тематики проектів, розширення низки учасників (соціальних партнерів), набуття практичної спрямованості і зв'язків з ринком праці тощо. Напрацьовано кращі практики на рівнях: окремого закладу; об'єднання закладів (консорціумів); партнерства між різними областями і регіонами; спільних проектів з соціальними партнерами в Україні і за рубежом.

З метою розроблення проекту, визначення його актуальності, характеристики загальних і конкретних цілей, а також обґрунтування очікуваних результатів ініціаторам проекту необхідно чітко розуміти недоліки (слабкі сторони, проблемні зони), на вирішення яких спрямовується відповідна програма. Важливо також визначитися і мати попередні домовленості із замовником проекту. Для закладів професійної (професійно-технічної) освіти за даною програмою такими можуть бути: Міністерство освіти і науки України, обласні державні адміністрації, департаменти освіти і науки обласних державних адміністрацій, Інститут економіки і прогнозування економіки НАН України, районна державна адміністрація.

Особливу затребуваність і поширення в українському просторі мають проекти співпраці закладів професійної (професійно-технічної) освіти із соціальними партнерами – переважно з роботодавцями, які представляють вітчизняний і зарубіжний ринки праці. Соціальне партнерство розглядається як комплексний підхід до реалізації інноваційної освітньої стратегії закладу професійної освіти, що відображає головну спрямованість на оновлення системи підготовки робітничих кадрів за новітніми технологіями в світлі міжнародної співпраці. Найчастіше в сучасних умовах проектна діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні пов'язується з пошуками соціальних партнерів і реалізується через створення довгострокових проектів на договірних засадах.

3. Проектний метод (як складова проектної діяльності) є основою освітнього процесу більшості закладів ПОН у країнах ЄС. Цей метод має свої особливості: довготерміновий характер виконання проекту, охоплення декількох дисциплін або всієї спеціальності, контекстуальний характер, колективність навчання, зосередженість на проблемі та її вирішенні. Проектна діяльність учнів закладів ПОН спрямовується на розвиток у них загальних так званих мета предметних компетентностей, сприяючи не тільки засвоєнню знань за професією, але й гармонійному соціальному розвитку. Тематика і зміст проектів, які виконуються учнями закладів ПОН, мають відповідати потребам конкретних компаній, а їх успішність оцінюється з урахуванням сформо-

ваності додаткового ресурсного потенціалу для комерціалізації результатів проекту.

Проекти, які реалізуються на рівні закладів ПОН, мають відповідати таким критеріям: професійне навчання узгоджується з потребами соціального і економічного розвитку; обґрунтовано партнерство з місцевим бізнесом і дослідницькими центрами; різноманітність і доповнюваність пропонованих освітніх програм; інноваційність і інклюзивний характер проекту; європейський або міжнародний вимір; наявність навчального плану, дорожньої карти організації і управління в межах проекту тощо.

Спільними тенденціями у розвитку проектної діяльності в закладах професійної освіти і навчання в країнах ЄС є визнання проектного методу структурною основою організації професійного навчання; перехід від навчальних і дослідницьких проектів до науково-освітніх проектів; трансформація проектно-тематичної спрямованості у напрямі міждисциплінарності; поєднання двосторонніх, багатосторонніх і мережевих проектів, формування кроскультурних мереж закладів-партнерів у різних країнах; перехід від проектів на основі грантів до довгострокових програм співробітництва на основі спеціальних угод із соціальними партнерами у контексті європейського стратегічного партнерства в цілому.

4. ЄС реалізує програми міжнародної співпраці, постійно уточнюючи їх вектори та пріоритети, розширюючи географію та тематику, посилюючи співробітництво в межах освітніх і дослідницьких програм Еразмус Мундус, Темпус, Жан Моне, Еразмус+, Горизонт 2020, що є потужними інструментами інтернаціоналізації освіти і розвитку Європейського освітнього простору (ЄОП) та Європейського дослідницького простору (ЄДП). Угода про Асоціацію між Україною та ЄС (2014 р.) конкретизувала обов'язання країни щодо інтеграції вітчизняної освіти до ЄОП через поглиблення співробітництва закладів освіти, передусім вищої.

Одночасно нарощувався потенціал європейської проектної співпраці закладів професійної (професійно-технічної) освіти України з використанням пілотних проектів, семінарів, конференцій тощо. Значний внесок у ці процеси здійснив Єв-

ропейський Фонд Освіти (ЄФО), який ініціював впровадження Туринського процесу – комплексного моніторингу та аналізу експертами ЄФО стану розвитку професійної освіти в країнах, які не охоплені Копенгагенським процесом. Україна стала однією з чотирьох країн – сусідів ЄС, які реалізують Туринський процес на регіональному та національному рівнях. Нові можливості Туринського процесу 5.0 спрямовані на розвиток людського капіталу, включаючи всі рівні освіти, а не тільки професійну освіту і навчання; підвищену увагу до важливих для політики висновків; більш відкрити і гнучку структуру аналізу і звітності. Важливим новим аспектом є те, що національний звіт кожної країни буде доповнений короткою аналітичною зовнішньою оцінкою, проведеною ЄФО.

У 2019 році в Україні стартувала програма «EU4Skills: Кращі навички для сучасної України», метою якої є створення мережі центрів професійної досконалості, закупівля нового обладнання, підвищення кваліфікації майстрів та викладачів, розроблення нових освітніх програм і стандартів для учнів.

Починаючи з 2021 р., великі можливості для закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні містить Програма Еразмус+. У межах нової програми Еразмус+ (2021-2027 рр.) в Україні в статусі країни-партнера програми буде відкрито доступ до напрямку «КА2: Співпраця задля інновацій за ключовим напрямом діяльності», пов'язаного зі стратегічними партнерствами ПОН, зокрема, це транснаціональна співпраця між провайдерами ПОН та місцевими/регіональними бізнес-спільнотами (поширення кращих практик та інновацій у професійній освіті, профорієнтації та консультуванні; розроблення та використання нових навчально-методичних комплексів і методик викладання/навчання в сфері професійної освіти); сприяння структурованій та довготерміновій співпраці між закладами професійної освіти та стейкхолдерами; міжгалузєва співпраця з метою поширення знань між формальним, інформальним секторами освіти й підготовки та сектором молодіжної політики; створення альянсів професійної майстерності для покращення реагування системи професійної освіти на специфічні потреби ринку праці та посилення її конкурентоспроможності (розроблення

та запровадження програм, що відповідають вимогам ринку праці та потребам учнів у різних секторах економіки; проекти, що сприяють навчанню без відриву від виробництва; проекти, що сприяють визнанню кваліфікацій на рівні ЄС).

5. Керівники закладів професійної освіти України у своїй більшості розглядають програму розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти як стратегічний документ розвитку закладу, який має на меті створення умов для забезпечення у закладі сучасної, доступної та якісної освіти відповідно до вимог суспільства, запитів особистості й потреб держави. Більшість керівників обізнані про можливості фінансування програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти із додаткових джерел. При цьому основним джерелом фінансування закладів професійної (професійно-технічної) освіти все ще залишається обласний, державний і місцевий бюджети. Половина опитаних керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти скористалися цією інформацією і вже отримали додаткові джерела фінансування програм розвитку закладів. У зв'язку із цим, у керівників з'явилася можливість покращити матеріально-технічну базу закладу, оновити комп'ютерне та програмне забезпечення, додаткового матеріального заохочення педагогічних працівників до упровадження інновацій та успішної навчальної діяльності учнів.

До основних бар'єрів участі закладу у проектах, які фінансуються із альтернативних джерел, респонденти відносять: низьку обізнаність педагогічних працівників про сутність проектної діяльності, відсутність команди однодумців щодо реалізації проектів та стратегії розвитку закладу у цілому. До основних якостей педагогічних працівників, долучених до проектної команди з розроблення програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти, респонденти відносять уміння працювати у команді, ініціативність і творчий підхід. Важливими також є критичне мислення, внутрішня мотивація та цілеспрямованість педагогічних працівників. На думку керівників закладів, тільки за умови креативної, націленої на результат та достатньо вмотивованої команди педагогічних працівників можна реалізувати проект із залучення додаткових джерел

фінансування програми розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Отримані результати дослідження актуалізують необхідність проведення практичних семінарів, тренінгів, вебінарів, воркшопів, майстер-класів для керівників та педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти з питань реалізації проектного підходу та грантового фінансування в діяльності сучасного закладу професійної освіти.

В Україні є вже позитивна практика реалізації програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти на засадах альтернативного фінансування (створення навчально-практичних центрів за кошти державного бюджету та кошти партнерів, пілотний проект щодо фінансування закладів професійної (професійно-технічної) освіти з обласних бюджетів з частковою компенсацією витрат з міського бюджету). Існують також можливості використання краудфандингових платформ («Спільнокошт» та «Na-Starte») у фінансуванні проектів розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Краудфандингова платформа RazomGo може бути корисною для закладів професійної (професійно-технічної) освіти як навчальна платформа для підвищення рівня обізнаності педагогічних працівників щодо організації проектної діяльності та використання інструменту краудфандингу для залучення додаткових коштів для фінансування програм розвитку закладів освіти. Визначальними умовами реалізації технології краудфандингу є комунікація, довіра та привабливість; особливість управління розвитком проектів через залучення до процесу розроблення програмних документів потенційних учасників, що представляють різні впливові групи (бізнес, сфера освіти, охорони здоров'я та ін.); високий відсоток успішності проектів і зростання ймовірності повного задоволення інтересів різних соціальних і професійних груп за рахунок розширення кола залучених людей (на етапі вироблення стратегій) при збереженні управлінської команди.

6. Пошук партнерів для проектного консорціуму у сфері професійної (професійно-технічної) освіти може бути тематичним і географічним та здійснюватися через професійні асоціації,

об'єднання, на масових науково-практичних і професійних заходах, з допомогою спеціальних сервісів і баз даних, а також через соціальні професійні мережі та засобами електронного маркетингу. Для пошуку партнерів можна використовувати такі сервіси: European Cluster Collaboration Platform.eu (<https://www.clustercollaboration.eu/partner-search/>); EU Calls (<https://eucalls.net/>); Finding Partners Database (<http://www.findingpartnersdatabase.org/>); Otlas, платформа міжнародного партнерства між організаціями й інформальними групами у проектах для молоді (<https://www.salto-youth.net/tools/otlas-partner-finding/>); CORDIS, базу даних Європейської комісії (<https://cordis.europa.eu/>) та ін.

7. Критерії оцінювання та відбору успішних проектних заявок можна класифікувати за такими напрямками: пріоритетність, доцільність та ефективність. До технічних критеріїв оцінювання проектних заявок та відбору успішних проектів належать: види діяльності, учасники, кількість учасників, тривалість, місце подання, терміни подання тощо.

Проекти мобільності учнів і педагогічного персоналу Erasmus+ оцінюються за такими критеріями: актуальність проекту, якість планування та виконання проекту, вплив і поширення.

Оцінювання проектних заявок для відбору закладів за програмою «EU4Skills: кращі навички для сучасної України» здійснюватиметься за такими критеріями: опис закладу; роль закладу в економічному розвитку регіону; роль закладу у системі професійної (професійно-технічної) освіти; зв'язок з ринком праці та співпраця з роботодавцями; досвід роботи з різними цільовими групами; досвід інноваційної діяльності та участі у проектах розвитку; імідж та просування закладу, заходи з професійної орієнтації.

Головними критеріями відбору грантів мобільності за програмою House of Europe є мотивація, професійна актуальність, план заходів у рамках мобільності, очікувані довгострокові результати, відповідність запропонованої мобільності завданням та цінностям програми House of Europe.

Проектні заявки для участі у Конкурсі грантів на покращення можливостей для працевлаштування та підвищення конку-

рентоспроможності випускників закладів ПТО в Луганській, Донецькій та Запорізькій областях оцінювались за такими критеріями: відповідність тематиці конкурсу; інноваційність; узгодженість мети, завдань і методів виконання проекту; конкретність, досяжність та результативність заходів, запланованих проектом; досвід громадської організації-заявника; обґрунтованість запланованих витрат та необхідних ресурсів у співвідношенні до очікуваних результатів; якість партнерства для реалізації ініціативи; наявність співфінансування за проектом; рівень компетентності (профільна освіта, досвід роботи) команди проекту.

8. Універсальний алгоритм реалізації проекту закладу професійної освіти містить такі кроки: ідентифікація проблеми та оцінювання потреб (окреслення власної проблеми, її ресурсомісткості та шляхів її вирішення шляхом реалізації проекту); дослідження (вивчення досвіду вирішення аналогічних проблем з позицій бенчмаркінгу, його переваги та ризику, з'ясування існуючого інформаційно-аналітичного забезпечення вирішення проблем); формування концепції (вибудовування ідей можливих проектів, їх мети та завдань, очікуваних результатів, концептуалізація проекту); операціоналізація проекту (визначення мети, завдань, ключових показників результативності, створення дорожньої карти, визначення ключових осіб проектної команди, організація роботи та встановлення правил взаємодії в проектній команді тощо); формалізація проекту (підписання меморандумів, договорів, положень, написання проектної заявки, технічного завдання на проект тощо); реалізація проекту та моніторинг його результативності (реалізація завдань проекту, проведення засідань, моніторинг ефективності реалізації проекту, реалізація дорожньої карти, оцінювання результативності).

З метою оцінювання зовнішніх потреб та проблем на ринку праці (визначення зовнішніх потреб та проблем на ринку праці, вивчення внутрішніх проблем закладу професійної освіти, визначення спроможності впровадження позитивних змін) доцільно, крім іншого, використовувати такий інструмент, як PEST-аналіз, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціокультурних і технологічних чинників, що впливають на розвиток закладу.

Вивчення внутрішніх проблем розвитку закладу доцільно здійснити з використанням методів інституційного аналізу (зокрема, SWOT-аналізу), суть якого полягає в поділі чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток закладу, на чотири категорії – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і подібних закладів. За результатами проведеного SWOT-аналізу визначаються мета й завдання діяльності закладу та розробляються поради щодо партнерської взаємодії. Використовуючи принципи пріоритетизації (зокрема принцип Парето), потрібно визначити обмежену кількість пріоритетних напрямів, на яких варто сконцентрувати зусилля щодо покращення.

У процесі визначення завдань проекту варто пам'ятати про те, що від того, наскільки адекватно будуть сформульовані завдання проекту та впровадження ймовірних покращень у роботу закладу, залежить результативність процесу досягнення цілей; вірогідність досягнення саме того результату, який планувався на етапі цілепокладання; ефективність залучення ресурсів (часових, людських, матеріально-технічних, фінансових) у процес досягнення цілей; вірогідність відхилень, помилок, ризиків у процесі досягнення цілі. Для постановки «працюючих» цілей часто використовується технологія SMART, яка дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.

План реалізації проекту у вигляді інтелект-карт має ряд переваг: дозволяє легко відслідковувати, що вже зроблено, а що ще потрібно виконати; дозволяє легко доповнювати план. Якщо потрібно додати новий крок – просто створюється нова гілка і план стає більш деталізованим; дозволяє усвідомити найбільш пріоритетні завдання та першочерговий фронт робіт.

Для забезпечення гарантованого досягнення результатів проекту варто розробити систему ключових показників результативності (англ. Key Performance Indicators, KPI). Це інструмент, який дозволяє в числовому вигляді описати стан або зміну, якої планується досягти.

9. Для підвищення ефективності проектної комунікації в процесі проектної діяльності в закладах професійної освіти зумовлюється необхідність застосування відповідного програмного забезпечення. Під проектом у програмному забезпеченні слід розуміти певну кількість завдань, які об'єднані між собою однією метою та містяться в одному каталозі. Важливим є те, що проектів не повинно бути багато, найбільш оптимальним для комфортної роботи є робота в межах 5–7 одночасних проектів. Найбільш функціональним для виконання короткострокових проектів є програмне забезпечення Asana та Trello.

Програмне забезпечення Asana може реалізовувати велику кількість функцій, а саме: мікропроекти, підзавдання, наступність завдань, розділи, секції, форми, дату та час початку і завершення проекту, діаграми, вкладення, систему проектного спілкування, інтеграцію міжпроектної взаємодії, залежності, правила, шаблони, дозволи та інші корисні в проектній діяльності функції. Asana дає змогу проектним групам створити для себе комфортні робочі умови як в аспекті інтерфейсу та пристосування до конкретних потреб, так і в робочих аспектах через доповнення вже існуючих проектних завдань коментарями, тегами, файлами тощо. Застосування програмного забезпечення Asana для виконання проектної діяльності в закладах професійної освіти є дієвим і простим для оволодіння ним педагогічними працівниками.

Програмне забезпечення Trello побудоване за принципом японської системи канбан-дошки, що являє собою набір карток із завданнями. Канбан має на меті оптимізувати робочі процеси ще до моменту їх початку на підставі створеної візуальної картини послідовних проектних дій. Канбан є інтуїтивно зрозумілим способом організації переліку проектних робіт, який допомагає виконувати більшу кількість завдань за короткий проміжок часу. Це сприяє підвищенню продуктивності виконання проектних завдань на 25-30 % без будь-яких суттєвих фінансових затрат.

10. Цілями комунікаційної політики у реалізації проектів є забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління; удосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією; створення інформаційних

каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх завдань і дій; регулювання та раціоналізація інформаційних потоків. Управління комунікаціями проекту включає в себе процеси, необхідні для гарантування своєчасних і відповідних процесів генерування, збирання, поширення, зберігання та кінцевого розміщення інформації з проекту. Налагоджена комунікація збільшує шанси швидко отримати достовірну інформацію, а також позитивно позначається на ефективності управління проектами та виконанні їх учасниками проектних завдань.

Комунікації в проектному менеджменті являють собою специфічні процеси, що характеризуються забезпеченням своєчасного формування, збирання, поширення, збереження та розміщення інформації, що стосується конкретного проекту, який реалізується в закладах професійної освіти. У процесі комунікації координуються цілі, узгоджуються дії учасників проекту, визначаються і розв'язуються завдання. Основними споживачами інформації в межах проекту є менеджер проекту та безпосередні учасники проекту – виконавці проектних завдань.

Комунікаційна функція управління проектами передбачає ознайомлення їх учасників з вимогами та завданнями проекту, а також з його бенефіціарами. Окрім того, учасникам проекту повідомляється про обсяги його роботи, необхідний внесок на виконання, очікувана вартість та переваги проекту, організація та план реалізації проекту, потенційні несприятливі наслідки, якщо проект не буде виконано, альтернативи, якщо такі є, для досягнення мети проекту, потенційні прямі та непрямі вигоди від проекту. У реалізації проекту комунікація його учасників спрямовується на обговорення таких питань: якою є мета проекту? хто є керівником проекту? якими є строки виконання проекту? як проект сприятиме зростанню можливостей закладу освіти? як проект вплине на різні групи педагогічних працівників у межах закладу освіти? яким буде проектний підхід чи методологія? які ще організації будуть задіяні (якщо такі є)? очікувані результати проекту? як буде відстежуватися, контролюватися, оцінюватися та звітуватися проект? які

ресурси потрібні? яке фінансування проекту? як цілі проекту відповідають цілям закладу освіти? який внесок очікується від кожного учасника проекту? який рівень співпраці очікується від учасників проекту? хто координує проект?

У проектній діяльності застосовуються ієрархічна та диспозитивна моделі спілкування. Ієрархічна позиціонується як вертикальна модель, що базується на підпорядкуванні учасників проекту їхнім безпосереднім керівникам. Диспозитивна модель уможливорює вільне спілкування учасників проекту між собою для успішного виконання запланованих проектних дій. У їх реалізації важливе значення має створення комунікаційного простору для учасників проекту з метою підвищення рівня їхньої мотивації до здійснення проектної роботи, що сприятиме колективному успіху команди.

Для підвищення ефективності комунікацій керівнику проектної команди необхідно забезпечувати подання цілісної інформації для того, щоб учасники проекту її не могли змінити під час ознайомлення та подальшої передачі через декілька каналів зв'язку. Для організації взаємодії учасників проекту також готується план комунікацій, що охоплює: збирання інформації для виконання проекту; структурування проектної інформації та визначення способів її подання; ґрунтовний опис джерел інформації; хід виконання проектних дій; обговорення та критичне осмислення результатів проекту тощо.

Список використаних джерел

1. Безвух С., Стопчак А. Ю. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 7–14.
2. Бородієнко О. В. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти», підготовлене в рамках діяльності Програми ООН із відновлення та розбудови миру: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН із відновлення та розбудови миру. 2019. URL: [file:///C:/Users/pc/Downloads/VET%2520 management.pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/VET%2520management.pdf) (дата звернення: 20.02.2020).
3. Васильєв О. В. Краудфандинг – сучасний інструмент фінансування розвитку інтелектуального капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 36–40.
4. Про державно-приватне партнерство: Закон України (ред. від 20.10.2019). *Законодавство України* / Верховна Рада України. 2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 20.02.2020).
5. *Про освіту*: Закон України (ред. від 24.06.2020). Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 20.02.2020).
6. Голка В. Є. Політичний краудфандинг: сутність, види, переваги використання. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 22: Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2015. Вип. 17. С. 82–87.
7. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. Київ: Москаленко О. М., 2011. 140 с.
8. Губанова Т. Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки в Україні: нормативно-правова характеристика. *Теорія держави і права*. 2019. № 6. С. 220–224.
9. Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами: навч.-метод. посібник / Л. І. Даниленко, Л. М. Сергеева та ін. за ред.: В. В. Олійник. Київ: Етіс Плюс, 2007. 104 с.
10. Про присудження грантів Київського міського голови у галузі освіти у 2019 році: розпорядження Київського міського голови. Від 25.11.2019 № 977. *Департамент освіти і науки Виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)*: офіц. сайт. URL: <https://don.kyivcity.gov.ua/content/granty-2019.html> (дата звернення: 20.02.2020).

11. Длутунович Н. А., Форкун Ю. В. Система комунікаційної діяльності в ІТ-компаніях. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Інформаційні системи та мережі. 2017. № 872. С. 131-138.

12. Пропозиції щодо розподілу у 2019 році бюджетних коштів за проектами регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів, отриманих від Європейського Союзу у рамках виконання Угоди про фінансування Програми підтримки секторальної політики – Підтримка регіональної політики України, що пройшли конкурсний відбір: Додаток до розпорядження Каб. Міністрів України від 26.06.2019 № 470-р. *Законодавство України* / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2019-%D1%80> (дата звернення: 20.02.2020).

13. ЕРАЗМУС+: Керівництво до програми (Programme Guide). Version 1 (2019):24/10/2018. URL: [http://erasmusplus.org.ua/images/phocadownload/documentation/Programme%20 Guide_2019_1_UA_corrected.pdf](http://erasmusplus.org.ua/images/phocadownload/documentation/Programme%20Guide_2019_1_UA_corrected.pdf) (дата звернення: 20.02.2020).

14. Європейська система кваліфікацій, Європейська система забезпечення якості. *European Commission: an official website of the EU*. URL: http://ec.europa.eu/education/opportunities/vocational/index_en.htm

15. Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика: монографія / Єльнікова Г. В. та ін.; за ред. В. Свистун. Київ: Поліграфсервіс, 2014. 338 с.

16. Угода про фінансування заходу «EU4Skills: Крапці навички для сучасної України» (дата підписання та наб. чинності: 17.12.2018) / Уряд України, Європейська Комісія. *Законодавство України* / ВР України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_005-18(дата звернення: 20.02.2020).

17. Защищая малый бизнес: Финляндия вносит поправки в Закон о Краудфандинге. URL: http://crowdsourcing.ru/article/zashhishhaya_malyj_biznes_finlyandiya_vnosit_popravki_v_%20zakon_o_kraudfandinge (дата звернення: 20.04.2016).

18. Інститут професійно-технічної освіти НАПН України: сайт. URL: <https://ivet.edu.ua/>(дата звернення: 20.02.2020).

19. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професій (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: розпорядження Каб. Міністрів України від 12.06.2019 № 419-р. *Законодавство України* / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.02.2020).

20. Как выглядит украинский рынок фриланса: тенденции и цифры. 2015. URL: <https://thepoint.rabota.ua/kak-vyglyadit-ukrainskiy-rynok-frilansa-tendentsii-i-tsifryi/>(дата обращения: 21. 02.2020).

21. Про запровадження щорічного загальноміського конкурсу на отримання грантів Київського міського голови у галузі освіти за напрямами «Заклад з ідеєю» та «Новий освітній простір»: розпорядження Київського міського голови від 13.05.2019 № 389, *Департамент освіти і науки Виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)*: офіц.сайт.URL:<https://don.kyivcity.gov.ua/files/2019/6/13/mg389.PDF> (дата звернення: 20.02.2020).
22. Кліш П. А., Хом'як А. П. Комунікативні вміння й навички як важлива складова професіоналізму педагога. *Педагогічний пошук*, 2017. № 3. С. 15–17.
23. Колеснікова К. В., Вайсман В. О. Оптимізація структури управління проектно керованої організації. *Вісник Севастопольського НТУ. Серія: Автоматизація процесів та управління*: зб. наук. пр. Севастополь, 2012. Вип. 125. С. 218–221.
24. Корець М. С. Теорія і практика технічної підготовки вчителів трудового навчання: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Національний пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2007. 503 с.
25. Краудфандинг.2015.URL:http://crowdsourcing.ru/article/kraudfanding_2015 (дата обращения: 20.02.2016).
26. Литвинюк Г. І., Когут О. І., Кульматицька О. Р. Проектна діяльність в освітньому середовищі. Тернопіль: Навчальна книга-Богдан, 2014. 128 с.
27. Торган М. Сучасні вимоги до професійно важливих якостей менеджерів освіти. 2013.URL: file:///C:/Users/pc/Downloads/arpydo_2013_4_40.pdf (дата звернення: 21.02.2020).
28. Макаров А. М. Проектный менеджмент: учеб. пособие. Ижевск, 2012. 190 с. URL: <http://docplayer.ru/28068331-Proektnyy-menedzhment.html> (дата обращения: 21.02.2020).
29. Висоцький О. Малий бізнес. Велика гра: практичний посібник із ведення бізнесу. Київ: Visotsky Consulting Inc, 2019. 176 с.
30. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Харків: Планета-принт, 2015. 103 с.
31. Марченко О. С. Краудфандинг: соціально-економічний зміст та види. *Вісник Нац. ун-ту «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого»*. Серія: *Економічна теорія та право*. 2013. № 4. С. 26–35.
32. Микитюк П. П. Управління проектами: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. Тернопіль, 2014. 270 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/retrieve/19680/03%D0%BA.pdf> (дата звернення: 20.02.2020).
33. Проект Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту». *Міністерство освіти і науки України*: офіц. сайт. 2018.

URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zakonu-ukrayini-pro-profesijnu-profesijno-tehnichnu-osvitu> (дата звернення: 20.02.2020).

34. EU4SKILLS. *Міністерство освіти і науки України*: офіц. сайт. 2019. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/eu4skills> (дата звернення: 20.02.2020).

35. Про схвалення критеріїв і порядку конкурсного відбору регіонів для реалізації проектів зі створення Центрів професійної досконалості: рішення Колегії МОН України від 26.03.2019 № 2/1-3. *Міністерство освіти і науки України*: офіц. сайт. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2019/04/17/1pro-skhvalennya-kriteriiv-i-poryadku-stvor-tsentriv-prof-doskon-shumik-iv-11042019.pdf> (дата звернення: 20.02.2020).

36. Москвічова О. Державно-приватне партнерство у сфері професійно-технічної та вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2(22). URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4822> (дата звернення: 20.02.2020).

37. Краудфандинг – что это? Обзор краудфандинговых платформ. URL: <http://www.probivnoy.com/kraudfanding-chto-eto-obzor-kraudfandingovux-platform.html> (дата звернення: 20.02.2020).

38. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. Київ: Кондор, 2003. 556 с.

39. Ответ на главный вопрос краудфандинга. URL: <http://geektimes.ru/post/148106/> (дата обращения: 20.02.2020).

40. П'ять закладів профтехосвіти області отримають кошти ЄС на реалізацію проектів регіонального розвитку. *Хмельницька обласна державна адміністрація*: офіц. сайт. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=40634> (дата звернення: 20.02.2020).

41. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 244 с.

42. План дій: учнівські соціальні проекти. URL: <http://www.plandi.y.org/komanda-proektu/#> (дата звернення: 20.02.2019).

43. Подоляка Н. С. Соціальні практики краудфандингових платформ у рамках видавничої справи та журналістики: монографія / Сумський держ. ун-т. Суми: Сум. держ. ун-т, 2018. 102 с.

44. Портал Крауд-сервисов. URL: http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdfunding (дата обращения: 20.02.2016).

45. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посібник. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.

46. Програми регіонального розвитку: Програма регіонального розвитку «Інноваційна економіка та інвестиції». *Міністерство розвит-*

ку громад та територій України: офіц. сайт. URL: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/04/Programi-regionalnogo-rozvitku_dopostanovi-KMU_821.pdf (дата звернення: 20.02.2020).

47. Проектна діяльність учнів професійно-технічних навчальних закладів: тренінг-курс: навч. посібник / В. М. Аніщенко, М. В. Артюшина, Т. М. Герлянд, Н. В. Кулалаєва, М. М. Шимановський та ін.; за заг. ред. Н. В. Кулалаєвої. Житомир: Полісся, 2018. 180 с.

48. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махиня та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти»; Культур-Контакт Австрія. Київ, 2016. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyku/kka-book-web.pdf> (дата звернення: 20.02.2020).

49. Системи оцінювання якості професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: монографія / Радкевич В. О., Л. П. Пуховська, О. В. Бородієнко та ін.; за ред. В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко. Житомир: Полісся, 2018. 216 с.

50. Рач В. А., Россопанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посібник / за ред. В. А. Рача. Київ: К.І.С., 2010. 276 с.

51. Селютін В. М. Самоменеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУ-ХТ, 2017. 206 с.

52. Соціально-гуманітарні дослідження та інноваційна освітня діяльність: матеріали Міжнар. наук. конф. (24-25 травня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро, 2019. 530 с.

53. Спільнокопт – краудфандинг в Україні. URL: <https://bigggidea.com/projects/> (дата звернення: 20.02.2020).

54. Стрілець О. І. Соціальне партнерство в діяльності ДПТНЗ «Дніпровський центр професійно-технічної освіти». *Дніпровський центр професійно-технічної освіти*: офіц. сайт. 2018. URL: <http://www.dnvcprpmgz.org.ua/search> (дата звернення: 20.02.2020).

55. Качук І. Я. Краудфандинг в контексті залучення додаткових ресурсів для реалізації проектів державно-приватного партнерства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5/6. С. 183-186.

56. Туринский процесс / Европейский фонд образования. ETF: site. URL: <http://www.etf.europa.eu/webatt.ns>. (дата обращения: 20.02.2018).

57. Уголькова О. З. Оцінювання та державне регулювання систем краудфандингу в національній економіці: автореф. дис. ...

канд. екон. наук: 08.00.03 / Національний ун-т «Львівська політехніка». Львів, 2019. 23 с.

58. Управління проектами: навч. посібник / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедева, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

59. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О. В. Ульянченка та П. Ф. Цигікала. Харків: ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2010. 522 с.

60. Управління проектами: навч. видання / уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохоцько, І. П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

61. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Харківська нац. акад. міського господарства. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

62. Фоменко А. О. Сучасні умови розвитку краудфандингу в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 3. С. 93–96.

63. Якість підготовки учнів – показник дуального навчання в профтехосвіті. *Львівська торгово-промислова палата: офіц. сайт*. URL: <https://lcci.com.ua/yakist-pidgotovky-uchniv-pokaznyk-dualnogo-navchannya-v-proftechosviti/> (дата звернення: 20.02.2020).

64. Ясенова І. С., Підгорна А. В. Управління комунікаціями проекту. *Авіа – 2011: матеріали XIII Міжнар. наук.-техн. конф.* (Київ, НАУ, 19-21 квітня 2011 р.). URL: http://avia.nau.edu.ua/doc/2011/4/avia2011_4_4.pdf (дата звернення: 20.02.2018).

65. Advisory Committee Handbook for Career and Technical Education Local Administrators. From Competence to Excellence. *Virginia Department of Education, Office of Career and Technical Education Commonwealth of Virginia*. 2007. URL: http://www.cteresource.org/verso/files/advisory-committee-handbook-for-career-and-technical-education-local-administrators-10/Advisory_Comm_Hndbk.pdf (Accessed: 4 July 2016).

66. Advisory Committee Information Handbook. *ASE Education Foundation*. 2017. URL: https://www.aseeducationfoundation.org/uploads/Advisory_Committee_Handbook.pdf (Accessed: 4 July 2018).

67. Albert Mehrabian. 2016. *Wikipedia*: site. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_Mehrabian (Accessed: 4 July 2020).

68. Bhaskaran S. National skill development corporation: creating vocational skills through public-private partnership. *Istanbul International Center for Private Sector in Development*. 2017. URL: <file:///C:/Users/pc/Downloads/Case%20Study%202011%20-%20National%20Skill%20Development%20Corporation%20-%20Creating%20Vocational%20Skills%20through%20Public-Private%20Partnership.pdf> (Accessed: 4 July 2018).

69. Buch Institute for Education. *PBLWorks*. URL: <https://www.pblworks.org> (Accessed: 4 July 2017).
70. Career/Vocational Education Advisory Committee Guide. *Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education: site*. 2016. URL: <http://www.doe.mass.edu/cte/cvte/advisory.html> (Accessed: 4 July 2020).
71. Enhancing European cooperation in VET: outcomes of the Riga cycle. Progress in common priorities for 2015-20: final report / Cedefop. Luxembourg: Publications Office, 2020. Cedefop reference series. No 115. URL: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/79719> (Accessed: 4 July 2020).
72. The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020. Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, meeting in Bruges on 7 December 2010 to review the strategic approach and priorities of the Copenhagen process for 2011-2020. URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/bruges_en.pdf (Accessed: 4 July 2020).
73. Foster D., Jonker J. Stakeholder relationships: the dialogue of engagement. *Corporate Governance*. 2005. No 5(5). Pp.51-57.
74. Creating New Models. Innovative Public-Private Partnerships for Inclusive Development in Latin America / Authored by the Members of the World Economic Forum Global Agenda Council on Latin America. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2014. URL: http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_LatinAmerica_InnovativePublicPrivatePartnerships_Report_2014.pdf (Accessed: 4 July 2020).
75. Dainty A., Moore D., Murray M. Communication in construction: Theory and practice. London; New York: Taylor and Francis Group, 2006. 264 p.
76. Dunbar M. Engaging the Private Sector in Skills Development: Final. *Education & Development Post 2015: Reflecting, Reviewing, Revisioning*: UKFIET International Conference on Education and Development (Oxford, 10 – 12 Sept. 2013). 2013. 48 p. URL: http://www.heart-resources.org/wp-content/uploads/2015/09/38_Private-Sector-Skills-Development.pdf (Accessed: 4 July 2020).
77. ECVET and Erasmus Pro factsheet. *Erasmus+*: site. 2019. URL: <https://www.erasmusplus.org.uk/file/ecvet-and-erasmus-pro-factsheetpdf> (Accessed: 4 July 2020).
78. The European Alliance for Apprenticeships. *Employment, Social Affairs & Inclusion* / European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1147&langId=en> (Accessed: 4 July 2020).
79. Enterprise Europe Network. Enterprise Europe Network Cooperation Opportunities Database. URL: <http://een.ec.europa.eu/tools/services/SearchCenter/Search/ProfileSimpleSearch> (Accessed: 4 July 2020).

80. EPALE – Electronic Platform for Adult Learning in Europe. *European Commission*: site. URL: <https://epale.ec.europa.eu/partner-search> (Accessed: 4 July 2020).
81. Erasmobility: site. URL: <http://www.erasmobility.com/en/> (Accessed: 4 July 2020).
82. . Programme Guide. *Erasmus+ / European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/programme-guide_en (Accessed: 4 July 2020).
83. Erasmus+ Project Results Platform. *Erasmus+ / European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects_en (Accessed: 4 July 2020).
84. VET Mobility Charters. *Erasmus+ / European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/applicants/vet-mobility-charter_en (Accessed: 4 July 2020).
85. The Role of the Private Sector in Vocational and Education and Training. Developments and Success Factors in Selected Countries. *EPF Economic Policy Forum*. 2017. URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/epf_the_role_of_the_private_sector_in_vet_official.pdf (Accessed: 4 July 2020).
86. Supporting Social Partnership in VET in Georgia. Concept Paper. FINAL DRAFT from 31 March 2014. ETF, 2014. URL: https://unevoc.unesco.org/fileadmin/up/georgia_socialpartnershipinvet.pdf (Accessed: 4 July 2020).
87. Децентралізація професійно-технічної освіти в Україні – поштовх до дій. Зелена книга для спрямування обговорень щодо реформ та здібностей, необхідних для побудови досконалої та привабливої системи професійної освіти в Україні. Січень 2017 / ETF, МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/materialy/06/1-zelena-knigaukr.pdf> (Accessed: 4 July 2020).
88. EU Calls: site. URL: <https://eucalls.net/> (Accessed: 4 July 2020).
89. EUPARTNERSEARCH: site. URL: <http://eupartnersearch.com/> (Accessed: 4 July 2020).
90. EVBB: European Association of Institutes for Vocational Training: site. URL: <https://evbb.eu/> (Accessed: 4 July 2020).
91. Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA). *European Commission*: site. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home> (Accessed: 4 July 2020).
92. The European Vocational Skills Week. 09-13 November 2020. *European Commission*: site. URL: https://ec.europa.eu/social/vocational-skills-week/node_en (Accessed: 4 July 2020).

93. VET Mobility Charters. Practical guide on strategic internationalisation in Vocational Education and Training (VET). *Erasmus+* / European Commission: site. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/applicants/vet-mobility-charter_en (Accessed: 4 July 2020).

94. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. Strasbourg, 20.11.2012 COM (2012) 669 final. *European Commission*: site. URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/com669_en.pdf (Accessed: 4 July 2020).

95. Key figes. *Erasmus+* / European Commission: site. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about/key-figures_en (Accessed: 4 July 2020).

96. Mobility under Erasmus+: Millions of participants and multi-faceted European added value, however performance measurement needs to be further improved. Special report No 22, 2018. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2018. URL: <https://doi.org/10.2865/782664> (Accessed: 4 July 2020).

97. EfVET: European Forum of Technical and Vocational Education and Training: site. URL: <https://www.efvet.org> (Accessed: 4 July 2020).

98. Market Update. Review of the European PPP. Market in 2018. *European PPP Expertize Centre*. 2018. URL: https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2018_en.pdf (Accessed: 4 July 2020).

99. Fabre A., Straub S. The Economic Impact of public private partnerships (PPPs) in Infrastructure. Health and Education: A Review. TSE Working Paper, 2019. N. 19-986, January 2019. *Toulouse School of Economics*: site. URL: <https://www.tse-fr.eu/publications/economic-impact-public-private-partnerships-ppps-infrastructure-health-and-education-review> (Accessed: 4 July 2020).

100. Foster D., Jonker J. Stakeholder relationships: The dialogue of engagement. *Corporate Governance: journal*. 2005. Vol. 5, Issue 5. URL: https://www.researchgate.net/publication/242335575_Stakeholder_Relationships_The_Dialogue_of_Engagement (Accessed: 4 July 2020).

101 GAPPS: Global Alliance for Project Performance Standards: site. URL: <https://globalpmstandards.org> (Accessed: 4 July 2020).

102. Grunwald E. Public-Private Partnership Models in TVET and their Impact on the Role of Government. *Biennale on Education in Africa* (Maputo, Mozambique, May, 5-9 2008) / ADEA; GTZ. 2008. DOC 2.2.06. URL: https://unevoc.unesco.org/e-forum/GTZ_PPP-in-TVET.pdf (Accessed: 4 July 2020).

103. Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. Cedefop Reference series 99. URL: http://www.cedefop.europa.eu/files/3068_en.pdf (Accessed: 4 July 2020).

104. Heemskerk E., Zeitlin J. Public-private partnerships in Dutch vocational education and training: Learning, monitoring and governance / Amsterdam Institute for Social Science Research (AISSR). 2014. URL: <https://dare.uva.nl/search?identifier=8c2f182c-3c09-483a-b9c0-7b8f14631fb9> (Accessed: 4 July 2020).

105. Tellus College: site. URL: <https://telluscollege.com> (Accessed: 4 July 2020).

106. Інструкція для заявників. Гранти мобільності. *House of Europe*. 2019. URL: https://nus.org.ua/wpcontent/uploads/2019/10/Application_Guidelines_Mobility_Grants_UKR.docx (Accessed: 4 July 2020).

107. House of Europe: site. URL: <https://houseofeurope.org.ua> (Accessed: 4 July 2020).

108. Innovation in VET – France. The Example of the Campuses of Professions and Qualifications. CEDEFOP. ReferNet. Programme national de réforme. Mai, 2014 / République Française. URL: <http://www.economie.gouv.fr/files/programme-national-de-reforme-2014.pdf> (Accessed: 4 July 2020).

109. International Best Practices. Upgrading of technical/industrial skills: What do international good and best practices tell us? / United Nations Industrial Development Organization. 2016. URL: <https://lkdfacility.org/wp-content/uploads/International-Best-Practices-Guide-WEB.pdf> (Accessed: 4 July 2020).

110. UNESCO-UNEVOC: International Centre for Technical and Vocational Education and Training: site. URL: <https://unevoc.unesco.org/home> (Accessed: 4 July 2020).

111. IPMA: International Project Management Association: site. URL: <https://www.ipma.world> (Accessed: 4 July 2020).

112. IVETA: International Vocational Education and Training Association: site. URL: <http://www.iveta.org> (Accessed: 4 July 2020).

113. ISO: International Standardization Organization: site. URL: <https://www.iso.org/home.html> (Accessed: 4 July 2020).

114. Lessons from TVET Projects Supported by the Japanese Government And Recommendations for the TVET Policies of BMENA Countries From the Public-Private Partnership (PPP) Perspective: Paper for the TVET Working Group of the G8-BMENA Partnership Initiative. Japan International Cooperation Agency (JICA), 2006. URL: https://www.jica.go.jp/jica-ri/IFIC_and_JBICI-Studies/jica-ri/publication/archives/jica/briefing/pdf/200610_edu.pdf (Accessed: 4 July 2020).

115. Verger A., Moschetti M. Public-private partnerships in education: exploring different models and policy options. New York: Open Society Foundations, 2016. 23 p. URL: <https://ddd.uab.cat/record/174585> (Accessed: 4 July 2020).

116. Programme Guide. *National Erasmus+ Office in Ukraine*. 2019. <https://erasmusplus.org.ua> (Accessed: 4 July 2020).

117. Petko D. ICTs and Education – Public-Private Partnership (PPPs) to connect Schools to the Net – A National Model in Switzerland: Summary of the Final Report / Institute of Education. The Swiss Agency for Development and Cooperation, 2007. 11 p. URL: <https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/170940/> (Accessed: 4 July 2020).

118. *PMI: Project Management Institute: site*. URL: <https://www.pmi.org> (Accessed: 4 July 2020).

119. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania: Project Management Institute (PMI), 2000. URL: <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf> (Accessed: 4 July 2020).

120. Public Private Partnerships in Education: A report by Education International / Education International. September 2009. URL: <https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/PUBLIC%20PRIVATE%20PARTNERSHIP.PDF> (Accessed: 4 July 2020).

121. Regulation (eu) No 1288/2013 of the European Parliament and of the council of 11 December 2013 establishing ‘Erasmus+’: the Union programme for education, training, youth and sport and repealing Decisions No 1719/2006/EC, No 1720/2006/EC and No 1298/2008/EC (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*. 20.12.2013. L 347/50. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2016-0389_EN.html (Accessed: 4 July 2020).

122. Remington T. F. Public-Private Partnerships in VET: Translating the German Model of Dual Education / Higher School of Economics National Research University. Moscow: HSE Publishing House, 2017. 26 p. URL: <https://ioe.hse.ru/data/2017/12/04/1161471095/Remington%20T.F..pdf> (Accessed: 4 July 2020).

123. Developing effective public-private partnerships: Report on human resources development in the APEC region, February 2009 / SOM Steering Committee on Economic and Technical Cooperation (SCE), Human Resources Development (HRDWG). 2009. 35 p. URL: <https://www.apec.org/Publications/2009/02/Developing-Effective-PublicPrivate-Partnerships--Report-on-Human-Resources-Development-in-the-APEC-R> (Accessed: 4 July 2020).

124. Skills Development for Inclusive and Sustainable Growth in Developing Asia-Pacific / Editors: Maclean, Rupert, Jagannathan, Shanti, Sarvi, Jouko (Eds.). *Technical and Vocational Education and Training: Issues,*

Concerns and Prospects, T. 19. 2013 URL: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-94-007-5937-4> (Accessed: 4 July 2020).

125. Setting up VET Centres of Excellence and Innovation in Ukraine: Learning practices for policy implementation. *ETF: European Training Foundation*. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/events/setting-vet-centres-excellence-and-innovation-ukraine-learning-practices> (Accessed: 4 July 2020).

126. Skill Man: site. URL: <https://skillman.eu> (Accessed: 4 July 2020).

127. Skyttner L. The Future of Systems Thinking. *Systemic Practice and Action Research*. 1998. № 11. Pp. 193-205. <https://doi.org/10.1023/A:1022933619528> (Accessed: 4 July 2020).

128. Конкурс грантів на покращення можливостей для працевлаштування та підвищення конкурентоздатності випускників закладів ПТО в Луганській, Донецькій та Запорізькій областях. *UNDP Україна: сайт*. 2020. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/recovery-and-peacebuilding/grant-opportunities-UN-RPP/vacation-training-and-employment-support-for-youth-in-eastern-uk.html> (Accessed: 4 July 2020).

129. UNEVOC Network. UNESCO-UNEVOC: *International Centre for Technical and Vocational Education and Training*: site URL: <https://unevoc.unesco.org/go.php?q=Explore+the+UNEVOC+Network> (Accessed: 4 July 2020).

130. Vahtikari K., Silvo J., Kairi M. Project based learning for master students – Case integrated interior wooden surfaces. *World Conference on Timber Engineering*. 2012. Pp. 315-322. URL: http://support.sbcindustry.com/Archive/2012/july/Paper_186.pdf (Accessed: 4 July 2020).

131. Zhong Ying, Low Sui Pheng. Theoretical Review on Crisis Management and Communication Management. *Project Communication Management in Complex Environments*. Singapore: Springer, 2014. Pp. 33-60. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-4560-64-1_3 (дата звернення: 20.02.2020).

132. Zhong Ying, Low Sui Pheng. Project Communication Management in Complex Environments / National University of Singapore. Singapore: Springer, 2014. 206 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-981-4560-64-1> .

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПОЛОЖЕННЯ

ПРО РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОЕКТІВ ПРОГРАМ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ КОШТАМИ ГРАНТІВ

1. Це Положення встановлює порядок реалізації проектів програм міжнародної співпраці та управління коштами грантів на виконання стратегії інтернаціоналізації та стратегії розвитку Інституту професійно-технічної освіти НАПН України в межах реалізації проектів програм міжнародної співпраці.

2. Цілі, завдання та загальні правила забезпечення реалізації проектів програм міжнародної співпраці та управління коштами грантів повинні відповідати принципам доброчесності, неприбутковості, відповідальності та якості виконання своїх зобов'язань перед іноземними та вітчизняними партнерами і міжнародними організаціями, мотивувати наукових, науково-педагогічних, педагогічних та інших працівників, здобувачів вищої освіти до саморозвитку та активної участі у міжнародній діяльності Інституту професійно-технічної освіти НАПН України.

3. Для виконання проектів підписуються відповідні грантові, партнерські, міжінституційні угоди чи інші типи документів, які необхідні для їх впровадження.

4. Для забезпечення ефективного управління та цільового використання коштів проекту програми міжнародної співпраці складається деталізований внутрішній кошторис, що має відповідати бюджету, та витрат на діяльність проекту і забезпечення сталості результатів, затвердженому та узгодженому партнерством проекту, які не включені до інших угод, але узгоджуються додатково в межах і за правилами програми міжнародної співпраці.

5. Цільове використання забезпечення коштами гранту проекту програми міжнародної співпраці передбачає використання коштів, у тому числі отриманих понад запланований бюджетом проект обсягу за рахунок зміни курсу обміну валюти, за рахунок надлишкових коштів тощо, на проведення додаткових заходів відповідно до мети та завдань проекту, залучення більшої кількості працівників і студентів

до академічної мобільності та інших заходів за проектом, придбання відповідного обладнання та розхідних матеріалів, розроблення навчально-методичного забезпечення, покриття інших обґрунтованих витрат задля ефективного та результативного виконання завдань і забезпечення сталості результатів проекту програми міжнародної співпраці.

6. Для реалізації проекту програми міжнародної співпраці створюються та затверджуються наказом Директора Інституту професійно-технічної освіти НАПН України робочі групи, що складаються з виконавців проекту – працівників відповідних підрозділів, які забезпечують добросесне, якісне та своєчасне виконання зобов'язань і робіт відповідно до завдань проекту задля розбудови потенціалу Інституту професійно-технічної освіти НАПН України.

7. Виконання проектів міжнародної співпраці вимагають складнішого рівня підготовки працівників, включаючи використання іноземних мов, знання міжнародного досвіду, навичок міжкультурної комунікації тощо. В зв'язку з цим, для нарахування оплати за виконані роботи, які зазначені в завданнях проектів програм міжнародної співпраці фахівцям – працівникам Інституту професійно-технічної освіти НАПН України застосовується вищий рівень оплати, ніж звичайні ставки згідно з умовами, визначеними у грантових, міжінституційних, партнерських чи інших угодах відповідно до правил та особливостей реалізації проектів програм міжнародної співпраці за конкретні досягнуті якісні результати.

8. Виплати для закордонних відряджень та відряджень по Україні у межах реалізації проектів програм міжнародної співпраці нараховуються згідно з умовами, визначеними у грантових, міжінституційних, партнерських чи інших угодах відповідно до правил та особливостей реалізації проектів програм міжнародної співпраці, а також внутрішніх кошторисів Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. При цьому Інститут професійно-технічної освіти НАПН України сплачує за учасників відповідні податки з грантових коштів (у разі перевищення національних норм).

9. Участь у міжнародних заходах у межах реалізації проекту програми міжнародної співпраці – викладання, навчальні візити, закордонні стажування, семінари, тренінги, конференції, літні/ зимові школи, курси з розвитку мовної компетентності тощо, – визнаються та зараховувати як підвищення кваліфікації працівникам Інституту професійно-технічної освіти НАПН України у разі, якщо такі заходи

передбачають відповідні результати навчання, актуальні для професійного розвитку працівників, підтвержені сертифікатом або іншим офіційним документом та відбуваються не менше 3 днів протягом періоду виконання проекту програми міжнародної співпраці. Сертифікати, або інші документи про підтвердження участі, мають містити інформацію про назву та тип заходу, тривалість, компетентності/ результати навчання/ оцінки тощо.

10. Визнання кредитів і періодів навчання для студентів в рамках академічної мобільності відбувається відповідно до Закону України «Про вищу освіту» та інструментів Болонського процесу (ЄКТС, НРК, Додатку до диплому тощо) на основі зобов'язань міжінституційних договорів та інших угод на навчання/практику та відповідних правил і інструкцій (Handbook) програм міжнародної співпраці.

11. Процедури і механізми визнання повідомляються та узгоджуються з учасникам мобільності.

12. Працівники і студенти, які взяли участь у проектах міжнародної співпраці, подають звіт про участь і зобов'язуються провести мінімум один захід (презентацію, семінар, тренінг, розробити модуль іноземною мовою, оновити навчально-методичні матеріали тощо) для Інституту професійно-технічної освіти НАПН України щодо поширення досвіду участі та впровадження отриманих результатів.

13. Додатково передбачити модернізацію освітніх програм для вбудовування «вікна мобільності» та запланувати семестр вибіркового дисциплін і включити до переліку дисципліни з партнерських Інституту професійно-технічної освіти НАПН України для забезпечення гнучкості побудови траєкторії навчання і викладання та визнання.

14. Якщо передбачене обов'язкове оприлюднення результатів проєктів на офіційних Інтернет ресурсах міжнародних організацій, члени робочої групи проєктів зобов'язуються забезпечити вчасне подання необхідних матеріалів відповідно до правил відкритої ліцензії і авторського права в рамках академічної доброчесності.

15. Студенти зобов'язуються підготувати рекомендації для інших студентів щодо особливостей мобільності за обміном на основі досвіду участі.

16. Документи щодо участі працівників і студентів у проєктах розміщено на сайті Інституту професійно-технічної освіти НАПН України за посиланням (наприклад: процедури, умови конкурсів, шаблони наказів, звітів тощо).

17. Для проєктів, офіційно зареєстрованих як міжнародна тех-

нічна допомога в Мінекономрозвитку України, подається відповідна звітність головному бенефіціару проекту в Україні.

18. Для проектів, офіційно зареєстрованих як міжнародна технічна допомога в Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України, закупівля обладнання та інших робіт і товарів на виконання завдань проектів програм міжнародної співпраці відбувається на основі правил та особливостей, визначених міжнародними організаціями / фондами у грантових, міжінституційних, партнерських чи інших угодах, укладених у межах реалізації програми міжнародної співпраці.

19. У разі неповного, неналежного, неякісного або невиконання зобов'язань проекту та застосування штрафних санкцій до проекту програм міжнародної співпраці до партнерства проекту всі члени робочої групи будуть залучені до виконання зобов'язань.

20. Контроль за виконанням зобов'язань виконавцями проекту програми міжнародної співпраці – членами робочих груп, якісну реалізацію проекту та запровадження його результатів покладається на керівника проекту від Інституту професійно-технічної освіти НАПН України та Директора Інституту професійно-технічної освіти НАПН України.

ДОДАТОК Б

Анкета оцінювання результативності діяльності проектної команди закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Шановний колего!

Просимо оцінити рівень Вашої задоволеності результативністю діяльності проектної команди закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Ваші відповіді стануть нам у нагоді в процесі покращень у майбутньому. Просимо поставити відмітку у комірці, яка відповідає вашому уявленню з приводу питання, що розглядається.

Дякуємо!

Запитання	Так	Ні
Чи здійснюється робота проектної команди на постійній та безперервній основі?		
Чи сформовано політику проектної команди щодо:		
- Її функцій в цілому, мети і завдань діяльності		
- Функцій та завдань окремих членів проектної команди:		
- кількості членів проектної команди		
- методів відбору членів		
- принципів заміни членів у випадку закінчення терміну їх роботи		
- процедур взаємодії у проектній команді		
- процедур взаємодії із зовнішнім середовищем (з учнями, їх батьками, представниками громадськості тощо)		
Відбір членів проектної команди здійснюється у відповідності до:		
- їхньої особистої зацікавленості		
- їхнього досвіду та експертизи		
- їхніх знань та навичок		
- вмотивованості до роботи у проектній команді		

Запитання	Так	Ні
Комунікація членів проектної команди здійснюється:		
- особисто		
- електронною поштою		
- листом		
Чи ознайомлені члени проектної команди із метою, завданнями проекту, запланованими заходами та ключовими показниками результативності?		
Членів проектної команди заздалегідь інформують про час та тему наступного засідання, а також про найближчі активності		
Чи забезпечується у достатній мірі інформування громадськості про діяльність проектної команди та результати реалізації проекту–		
Користь та цінність від реалізації завдань проекту відчують:		
- педагогічний персонал закладу		
- учні закладу		
- адміністрація закладу		

Запитання	Повністю задоволений	Частково задоволений	Повністю не задоволений
Члени проектної команди мають знання про цілі й завдання розвитку закладу			
Члени проектної команди отримують своєчасну інформацію про зміни, які стосуються професійної освіти в цілому та закладу професійної освіти зокрема			
Роботу проектної команди формалізовано			
У процесі прийняття рішень члени проектної команди дискутують, висловлюють свої позиції та приймають рішення колегіально			

Просимо також висловити пропозиції щодо покращення управління проектом в цілому та роботи проектної команди зокрема:

ДОДАТОК В

Анкета “Програми розвитку закладів професійної освіти в Україні”

Шановні колеги!

Пропонуємо Вам взяти участь у опитуванні, яке містить ряд запитань щодо наявності, особливостей укладання та реалізації програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні.

Отримана інформація буде використана з метою формування рекомендацій щодо розроблення програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

1. На Вашу думку, програма розвитку закладу професійної освіти – це:
 - Стратегічний документ розвитку закладу на наступні роки
 - Організаційний документ розвитку закладу на рік
 - Фінансовий документ розвитку закладу
 - Інше
2. Яка мета створення програми розвитку закладів професійної освіти?
 - Створення умов для забезпечення у закладі сучасної, доступної та якісної освіти відповідно до вимог суспільства, запитів особистості й потреб держави
 - Забезпечення ефективного управління розвитком закладу професійної (професійно-технічної) освіти
 - Створення позитивного іміджу закладу
 - Інше
3. З яких джерел фінансується Ваш заклад?
 - З місцевого бюджету
 - З державного бюджету
 - З обласного бюджету
 - З різних джерел
 - Інше
4. Чи знаєте Ви про можливості фінансування програми розвитку закладу з додаткових джерел?
 - Так
 - Ні
 - Інше

5. Якщо на попереднє запитання Ви відповіли ствердно, то назвіть ці джерела.

За рахунок коштів місцевого бюджету

За рахунок грантових коштів

Фінансова допомога бізнесу

Краудфандинг

Інше

6. Із яких джерел Ви отримуєте інформацію про програми додаткового фінансування діяльності закладу?

Із соціальних мереж

Із прямих пропозицій від зацікавлених сторін

Із розсилки на електронну пошту закладу

Особисті контакти

Інше

7. Ваш заклад освіти має свою програму додаткового фінансування?

Так

Ні

Інше

8. Які додаткові можливості відкриваються перед закладом у зв'язку із появою додаткових джерел фінансування?

Покращення матеріально-технічної бази закладу

Оновлення комп'ютерного та програмного забезпечення

Матеріальне заохочення педагогів до інноваційної діяльності

Матеріальне стимулювання навчальної діяльності студентів

Інше

9. Які Ви бачите труднощі/бар'єри участі закладу у проектах, які фінансуються із альтернативних джерел?

Низька обізнаність педагогічного колективу про сутність проектної діяльності

Відсутність команди однодумців щодо реалізації проектної діяльності

Відсутність стратегії розвитку закладу

Інше

10. На Вашу думку, кваліфікація педагогічного персоналу закладу є достатньою для того, щоб реалізовувати проекти, які фінансуються із альтернативних джерел?

Так

Ні

Важко відповісти

11. На Вашу думку, якими якостями повинен володіти педагог, якого б ви залучили до проектної команди?

- Комунікабельність
- Уміння працювати у команді
- Цілеспрямованість
- Уміння вести презентацію
- Уміння планувати свої дії
- Внутрішня мотивація
- Уміння аргументувати свою позицію
- Ініціативність
- Критичне мислення
- Творчий підхід
- Інше

12. Чи цікавить Вас інформація про можливості фінансування розвитку закладу освіти з додаткових джерел?

- Так
- Ні
- Інше

13. Що саме Вам було б цікаво дізнатися?

- Планування проектної діяльності
- Організації проектної групи
- Подача заявки на фінансування
- Інше

14. Яку область ви представляєте?

15. До якої форми власності відноситься Ваш заклад освіти?

- Державна
- Комунальна
- Інше

ДОДАТОК Г

Перелік професійних асоціацій та спілок

1. **Європейська бізнес-асоціація (ЄБА)** (<https://eba.com.ua/>) є одним із найбільш впливових об'єднань бізнесу в Україні. Метою її діяльності є вирішення важливих для інвестиційного клімату України питань на користь індустрії, суспільства, економіки та країни в цілому. ЄБА об'єднує 1040 компаній; її членами є як представництва міжнародних транснаціональних компаній, так і українські підприємства, серед яких – «Джонсон і Джонсон Україна», «Данфос», «Philips», «Shell», «Procter&Gamble», «Арселор Мітал», «Метро», «Сапарол», «Ернст енд Янг» та багато інших (перелік членів Асоціації можна переглянути за посиланням <https://eba.com.ua/mozhlyvosti/>).

2. **Спілка українських підприємців (СУП)** (<https://sup.org.ua/uk>) – це об'єднання незалежних українських підприємців, створене поза межами політичних інтересів з метою захисту їх інтересів та формування сприятливого бізнес-середовища в Україні. Об'єднує незалежних українських підприємців незалежно від масштабу компаній, галузей та географії діяльності. Метою діяльності є сприяння впровадженню інновацій та відкриття нових ринків для українських компаній. Серед членів СУП – «Нова пошта», «Carlsberg Ukraine», «JTJ», «KPMG», «Deloitte», «Tagyan Group», «Космо» та багато інших (перелік членів СУП можна переглянути за посиланням <https://sup.org.ua/uk/member>).

3. **Американська торговельна палата в Україні** (<https://chamber.ua/>) – найстаріша міжнародна бізнес-асоціація України, яка працює з 1992 року. Будучи неурядовою неприбутковою організацією, представляє найбільших інвесторів та міжнародні компанії, які працюють в Україні. Американська торговельна палата в Україні тісно співпрацює з органами державної влади з метою покращення бізнес-середовища й залучення прямих іноземних інвестицій, сприяючи розвитку стабільних, прозорих та справедливих правил ведення бізнесу в Україні. Серед членів Асоціації – «ЗМ Ukraine», «ABB Ltd», «Альфа банк», «Amway», «Arzinger», «AWT Bavaria», «Bayer Ltd», «Whirpool Company Ukraine LLC», «Watsons», «Syngenta» та багато інших (перелік членів Асоціації можна переглянути за посиланням: <https://chamber.ua/ua/spisok-chleniv-palati/>).

4. **Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICCUkraine)** (<http://iccu.org/>) – провідна асоціація у сегменті міжнародного співробітництва та партнер для всіх учасників глобального бізнесу, влади та світової спільноти. Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати уповноважений Світовою організацією бізнесу представляти на національній території сучасні тенденції бізнесу та сприяти розвитку міжнародного співробітництва. Серед членів асоціації – компанії «Kyivstar», «Укрзалізниця», «Райффайзен банк Аваль», «Інго Україна», «Укроборонпром», «Asters», «Siemens Ukraine», «Marine-Trans Ltd», «Vamark» та багато інших (перелік членів Палати можна переглянути за посиланням: <http://iccu.org/uchastniki-icc/>).

5. **Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності** (<http://csr-ua.info/>) – експертна організація, метою діяльності якої є впровадження корпоративної соціальної відповідальності задля системних і якісних змін в Україні. Серед партнерів Центру – компанії «Ericsson», «Samsung», «Melexis», «Syngenta», «Київстар» та інші. Членами Центру є компанії «ЕУ», «Небесна криниця», «Василь Кісіль і Партнери», «Нова пошта», «ДТЕК», «Артеріум», «Оболонь», «1+1» та інші (перелік членів організації можна переглянути за посиланням: <http://csr-ua.info/nashi-chleni>).

6. **Федерація роботодавців України (ФРУ)** (<http://fru.ua/ua/>) – впливове об'єднання українського бізнесу. Протягом 17 років успішно представляє та захищає інтереси бізнесу як в Україні, так і на міжнародному рівні. ФРУ представляє інтереси близько 8500 підприємств, які у сукупності генерують 70 % ВВП України і дають роботу понад 5 млн людей. Серед членів Федерації майже 100 галузевих і територіальних організацій роботодавців, що представляють найбільш вагомі сектори економіки України, серед яких: машинобудування, автомобілебудування, металургія, аерокосмічна і оборонна промисловість, АПК, хімічне виробництво, ІТ-сфера, медіа-галузь, ПЕК, медична та мікробіологічна промисловість, будівництво, транспорт та інфраструктура, роздрібна торгівля та логістика, легка та харчова промисловість, туризм, комунальні послуги, сфера послуг тощо. З повним переліком членів Федерації можна ознайомитися за посиланням: <http://fru.ua/ua/membership/members>).

7. **Торгово-промислова палата України** (<https://uccu.org.ua/>) – недержавна неприбуткова самоврядна організація, основним завданням якої є створення сприятливих умов для підприємницької діяльності, сприяння всебічному розвитку науково-технічних і торгових зв'язків між українськими та іноземними підприємцями, представлення інтересів членів палати з питань господарської діяльності як в Україні, так і поза її межами. До регіональної структури організації входять центральна та 25 регіональних торгово-промислових палат, які об'єднують понад 8 тис. членів. З повним переліком членів Федерації можна ознайомитися за посиланням: <https://uccu.org.ua/membership-in-the-uccu/chlenska-spilnota>)

8. **Бізнес-спільнота Board** (<https://board.business/> – платформа для розвитку екосистеми власного бізнесу завдяки довірі, колаборації і об'єднанню підприємців по всій країні. Board об'єднує досвід менторів та учасників, які створили компанії у всіх сферах бізнесу, яким вони готові поділитися. Серед менторів спільноти багато відомих українських фахівців, таких як Ілля Кенігштейн (Creative States), Федір Дроздовський (Megogo), Дмитро Джеджула (Socar), Дмитро Корчевський (Академія ШАГ), Роман Черепаха (Horizon Capital) та інші. З повним списком менторів можна ознайомитися за посиланням: <https://board.business/mentors/>.

9. **Асоціація «IT Ukraine»** (<https://itukraine.org.ua/>) – спільнота інноваторів, метою яких є забезпечення сприятливих умов для сталого розвитку сфери інформаційних технологій в Україні. Асоціація представляє інтереси компаній-учасників у міжнародних індустріальних об'єднаннях та організаціях: DIGITALEUROPE, WITSA, EMOTA. Серед членів асоціації – компанії «Ciklum», «Elecs», «Eram», «Luxsoft», «Miratech», «Softserve», «Wargaming», «Samsung», «Itera», «Materialise» та інші. Повний перелік учасників можна переглянути за посиланням: <https://itukraine.org.ua/chleni-asociazcii/>.

10. **Асоціація підприємств інформаційних технологій України** (<http://apitu.org.ua/>). Членами асоціації є 37 ІТ-компаній, серед яких – найкрупніші дистриб'ютори, вітчизняні та іноземні виробники комп'ютерної техніки, роздрібні мережі, системні інтегратори, консалтингові компанії. Асоціація консолідує зусилля своїх членів для створення сприятливих умов діяльності постачальників і продавців

IT-продукції та уніфікованих правил для роботи з партнерами і покупцями, а також координує дії у сфері розроблення і лобіювання прийняття нормативно-правових актів, що регулюють відносини суб'єктів IT-ринку. Членами Асоціації є компанії «ERC», «Ringoo», «Epson», «IBM», «MOYO», «МТІ», «Lenovo», «APC», «Panasonic», «Asbis» та інші. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням: <http://aritu.org.ua/members>).

11. Перша енергетична асоціація України (<http://eau.org.ua/>) – неприбуткова громадська професійна спілка енергетиків України. Основною метою діяльності асоціації є об'єднання зусиль суб'єктів енергетичного ринку та спрямування їх на побудову конкурентного та збалансованого ринку електроенергії, адаптованого до енергетики Європейського Співтовариства, задоволення та захист економічних та соціальних інтересів її членів. До складу асоціації входять провідні енергетичні підприємства та організації, серед яких ТОВ «ДТЕК Східенерго», ПАТ «ДТЕК Дніпрообленерго», ТОВ «Енергоінвест», ПАТ «Одесагаз» та інші. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням <http://eau.org.ua/node/14>.

12. Українська вітроенергетична асоціація (УВЕА) (<http://uwea.com.ua/ua/>) – всеукраїнська громадська неприбуткова організація, метою якої є просування вітроенергетичних технологій та захист інтересів вітроенергетичного сектору на національному та міжнародному рівнях. УВЕА об'єднує розробників вітроенергетичних проєктів, виробників і постачальників вітроенергетичного обладнання, енергетичні та будівельні компанії, вчених і дослідників, юристів, громадські організації, споживачів і всіх інших, хто задіяний в вітроенергетичному секторі. Асоціація присвячує свою діяльність широкомасштабному розвитку вітроенергетики в Україні, залученню середнього та малого бізнесу в даний процес. Серед членів Асоціації такі відомі світові бренди, як «GE Renewable Energy», «Siemens», «Vestas», «Bureau Veritas», «Deutsche WindGuard», «Notus Energy» та багато інших. Повний перелік членів асоціації міститься за посиланням: <http://uwea.com.ua/ua/membership/members/>.

13. Українська асоціація відновлювальної енергетики (УАВЕ) (<https://uare.com.ua/>) – це некомерційна асоціація учасників ринку відновлюваної енергетики в Україні; незалежний координаційний

центр для підвищення ефективності ініціатив у сфері відновлюваної енергетики, її всебічного розвитку та популяризації; майданчик для знаходження та вироблення спільної позиції учасниками УАВЕ в частині ключових питань розвитку сфери відновлюваної енергетики. Мета створення УАВЕ – формування консолідованої позиції всіх учасників ринку відновлюваної енергетики для забезпечення найбільш сприятливих умов ведення бізнесу у цій сфері, а також для підтримки реалізації стратегічного завдання розвитку відновлюваної енергетики в Україні та досягнення енергетичної незалежності держави. Серед учасників асоціації – такі компанії, як «Rengy Development», «UDp Renewables», «Wind parks», «Tolmak Solar Energy», «SolarEnergо», «Rener» та інші. Повний перелік учасників та проєктів асоціації можна переглянути за посиланням: <https://uare.com.ua/uchasnyky-ta-proekty.html>.

14. Асоціація операторів розподільчих електричних мереж України (УВЕА) (<http://adsoeukr.org/>) – громадська спілка, створена для вирішення системних галузевих проблем і забезпечення розвитку електроенергетики України. Основною метою діяльності Асоціації є задоволення та захист законних економічних і соціальних інтересів її членів, що досягається шляхом взаємодії представників Асоціації з органами, які здійснюють регулювання та державне управління у сфері енергетики, участі у розробленні пропозицій щодо вдосконалення законодавства у цій галузі, а також у висвітленні проблем та роз'ясненні можливих механізмів та інструментів виведення системи розподілу з кризового стану та забезпечення її сталого розвитку. Об'єднує 9 регіональних енергорозподільчих компаній: ПрАТ «Львівобленерго», ПрАТ «Закарпаттяобленерго», АТ «Вінницяобленерго», ПАТ «Сумиобленерго», АТ «Чернігівобленерго», ТОВ «Луганське енергетичне об'єднання», ПрАТ «Волиньобленерго», ПрАТ «Підприємство з експлуатації електричних мереж «Центральна енергетична компанія» АТ «Прикарпаттяобленерго», а також компанії «Vestas», «GE Renewable Energy» та інші. З повним переліком членів УВЕА можна ознайомитися за посиланням: <http://uwea.com.ua/ua/membership/members/>.

15. Асоціація підприємств промислової автоматизації України (АППАУ) (<https://appau.org.ua/>) представляє інтереси української спільноти промислової автоматизації – вендорів, інтеграторів АСУТП-ІТ, розробників, виробників обладнання, закладів вищої освіти, замовників. Серед членів АППАУ такі компанії, як «Роберт

Бош Лтд.», «Шнейдер Електрик Україна», «Нафтогазхім Сервіс», «SoftElegance», «Інфоком Лтд», «Інтерпайп», «Мілкіленд Н.В.», «МЕ-ТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» та багато інших. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням: <https://appau.org.ua/chleny-appau/>.

16. Асоціація Укрмашбуд (<http://www.ukrmashbud.org.ua/index.php/uk/>) – об'єднання підприємств вітчизняного машинобудування з метою зміцнення їх економічної позиції на внутрішньому ринку України і за кордоном. До складу Асоціації входять 240 підприємств України з таких галузей економіки, як важке і сільськогосподарське машинобудування, виробництво обладнання і запасних частин до різних типів техніки, ремонт і сервіс, адвокатські контори, фінансові, страхові та лізингові компанії, аудиторські та консалтингові компанії, органи сертифікації та випробувальні лабораторії, конструкторські бюро та навчальні центри.

17. Асоціація автовиробників України (<http://ukrautoprom.com.ua/>) – це відкрите, добровільне об'єднання підприємств, основним завданням якого є представництво та захист інтересів українських автовиробників в міжнародних і державних інституціях, а також координація зусиль підприємств в галузі автомобілебудування з урахуванням світових тенденцій розвитку виробництва транспортних засобів. Засновниками «Укравтопрому» є понад 20 підприємств, серед яких – провідні підприємства автомобілебудівної галузі України – ВАТ «ЗАЗ», ВАТ «ЛАЗ», ХК «АвтоКрАЗ» та ін. Ознайомитися з переліком членів асоціації можна за посиланням: <http://ukrautoprom.com.ua/association/members>.

18. Національна асоціація дорожників України (<https://nadu.com.ua/>) – професійне об'єднання лідерів галузі дорожнього будівництва та експлуатації доріг. Асоціація об'єднує на добровільних засадах компанії (або їх представників), які безпосередньо займаються дорожніми роботами, мають відповідну матеріально-технічну базу, спеціалізовану техніку, команду фахівців. Асоціація захищає інтереси національного виробника – компаній з українським та іноземним капіталом, які створюють в Україні робочі місця, виробничі потужності та матеріально-технічну базу, сплачують податки в Україні, підтримують професійну освіту, реалізують важливі соціальні проекти. Засновника-

ми асоціації є такі компанії, як «Автодор», «Автомагістраль-Південь», «Дрог-Буд Україна», «Онур Конструкціон Інтернешнл», «Автострада», «Альтком», «Техно-Буд-Центр», «РостДорСтрой», «Транс Лайн Груп».

19. **Український логістичний альянс** (<https://ula-online.org/>) – конкурентоспроможне професійне співтовариство українських виробників логістичних послуг, метою діяльності якого є забезпечення безпеки, стабільності та сталого розвитку українського логістичного бізнесу. Учасниками альянсу є такі компанії, як «ZAMMLER GROUP», «5PL», «ТрансРейл Україна», «Спецвагон Транслізинг», «Delivery», «Укрінформтрейд» та інші. Повний перелік учасників альянсу можна переглянути за посиланням: <https://ula-online.org/ua/pro-nas/uchasnyku>.

20. **Будівельна палата України** (<http://budpalata.com.ua/>) – недержавна неприбуткова професійна самоврядна організація, створена для сприяння розвитку будівельної та пов'язаних з нею галузей народного господарства, їх інтеграції у світову економіку, формуванню сучасної промислової, фінансової, торговельної інфраструктур, створенню сприятливих умов для підприємницької діяльності в сфері будівництва, всебічному розвитку будівельної індустрії, науково-технічних і торговельних зв'язків між будівельниками України та будівельниками інших країн. До складу Палати входять такі підприємства, як «Київметробуд», «Бетон від Ковальської», «ДБК Житлобуд», «Київміськбуд», «Основа-Солсіф», «Житлоівнестбуд», «Український державний науково-дослідний інститут проектування міст» та багато інших. З повним складом Палати можна ознайомитися за посиланням: <http://budpalata.com.ua/category/nasha-budivelna-elita/>.

21. **Асоціація виробників цементу України** (<http://ukrcement.com.ua/>). Її місією є активний захист інтересів виробників клінкеру і цементу в Україні та авторитетне представлення інтересів членів у питаннях, що стосуються галузі. До складу асоціації входять такі підприємства, як «Подільський Цемент», «Дікергофф Цемент Україна», «Миколаївцемент», «Кам'янський завод», «Волинь-Цемент», «ЮГцемент» та інші. Список підприємств-членів асоціації можна переглянути за посиланням: <http://ukrcement.com.ua/pidpriemstva.html>.

22. **Федерація металургів України** (<http://fedmet.org/>) – всеукраїнське об'єднання обласних організацій роботодавців підприємств

гірничо-металургійного комплексу. Федерація представляє інтереси понад 30 виробничих підприємств галузі, які у сукупності генерують близько 30 % промислового виробництва та експорту України, забезпечують конкурентоспроможними робочими місцями понад 200 тисяч працівників. Учасниками Федерації є найкрупніші компанії галузі: «Метінвест», «Інтерпайп», «Арселор Міттал», «Феррекспо», «DCH», «Дніпроспецсталь» та інші. Список учасників федерації знаходиться за посиланням: http://fedmet.org/fed_info/uchasniki-federacii/.

23. Федерація роботодавців гірників України (<http://frgu.org.ua>) – всеукраїнське об'єднання обласних організацій роботодавців підприємств гірничовидобувної галузі України. Основною метою створення та діяльності федерації є представництво і захист інтересів власників та їх організацій – роботодавців підприємств гірничодобувного комплексу – у економічних, соціально-трудових та інших відносинах, захист їх законних прав та інтересів, а також координація та консолідація дій членів федерації для досягнення позитивних результатів їхньої діяльності та посилення їх впливу на процес формування соціально-економічної політики, вдосконалення соціально-трудових відносин та розвитку соціального партнерства в Україні. Членами федерації є: Київська міська організація роботодавців підприємств гірничодобувної галузі «Київгірник», Запорізька обласна організація роботодавців підприємств гірничодобувної галузі, Миколаївська обласна організація роботодавців підприємств гірничодобувної галузі «Надра-Миколаїв», Житомирська обласна організація роботодавців підприємств гірничовидобувної галузі «Граніт», Черкаська обласна організація роботодавців підприємств гірничовидобувної галузі та інші.

24. Професійна спілка металургів та гірників України (<http://rtguinfo.dp.ua/>). Мета діяльності профспілки – здійснення представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів її членів, збереження існуючих та сприяння створенню нових робочих місць, здійснення професійної підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення повної зайнятості; досягнення справедливих і гідних рівнів оплати праці, пенсій, допомог, соціальної захищеності членів профспілки; удосконалення трудового і соціально-економічного законодавства, протидія спробам зниження соціальної захищеності її членів; розвиток соціального діалогу (партнерства).

25. **Асоціація надрокористувачів України** (<http://www.ukrnadra.net/>) – об'єднання, метою якого є якісні зміни на ринку надрокористування. Асоціація працює над створенням і розвитком сучасного національного геологічного законодавства, фінансово-економічної, виробничо-технічної, наукової та кадрової складової надрокористування. Асоціація намагається створювати конкурентний енергетичний ринок в Україні, впроваджувати кращу експертизу і привносити найсучасніші технології в розвідку і видобуток вуглеводнів. Серед членів асоціації – такі компанії, як «Тарновицький кар'єр – Карпати», «Укр-Аз-Ойл», «Макком-Груп» та інші. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням: <http://www.ukrnadra.net/ua/Members.html>.

26. **Український клуб аграрного бізнесу (УКАБ)** (<http://ucab.ua/ua>) – це об'єднання передових агропромислових компаній України. Об'єднує понад 100 знакових представників галузі – агрокомпаній та постачальників сільгоспресурсів, націлених на подальший розвиток вітчизняного агробізнесу. Діяльність УКАБ сприяє ефективному веденню бізнесу в АПК України і охоплює практично всі його процеси – від залучення інвестицій до глобальних завдань підвищення ефективності роботи аграрних компаній та розроблення пропозицій з удосконалення аграрної політики. Членами асоціації є компанії «CLAAS Україна», «CASE IH», «AgroGeneration», «John Deere», «Danone Україна», «Duron Україна», «Мілкіленд-Україна», «Миронівський хлібопродукт», «Syngenta» та багато інших. З повним переліком членів клубу можна ознайомитися за посиланням: http://ucab.ua/ua/pro_ukab/members_ucab.

27. **Українська зернова асоціація** (<http://uga.ua/>) – об'єднання, що сприяє формуванню потужного та конкурентоспроможного ринку зерна в Україні; займається організацією незалежної експертизи законодавчих та правових актів нормативного характеру, а також їх проектів, які сприяють функціонуванню зернового ринку. Серед членів асоціації – такі відомі компанії, як «Кернел-Трейд», «Нібулон», «Гленкор Агрікалчер Україна», «Гермес-Трейдінг», «Spike Trade AG», «Луї Дрейфус Україна», «АДМ Юкрейн» та багато інших. Перелік членів та партнерів асоціації можна переглянути за посиланням: <http://uga.ua/chleni-ta-partneri/>.

28. **Спілка молочних підприємств України** (<http://www.molsouz.org.ua/>) – неприбуткова професійна організація, створена з метою

подолання кризових і негативних явищ, що склалися на ринку молока і молокопродуктів. Важливим напрямом діяльності спілки є сприяння створенню цивілізованих ринкових умов виробництва та реалізації продукції, усуненню недобросовісної конкуренції та фальсифікованої продукції на внутрішньому ринку. Ініціаторами створення Спілки виступили найбільш відомі підприємства – ПАТ «Галактон», Павлоградський молкомбінат, Яготинський маслозавод, Куп'янський молочноконсервний комбінат, Харківський молочний комбінат, «Люстдорф» та ряд інших. Крім того, до складу засновників увійшли підприємства з випуску пакувальних матеріалів «Тетра Пак Україна», «Елопак Фастів». В подальшому членами Спілки стали ВАТ «Ковель-молоко», українсько-французька компанія «Лакталіс-Україна», ВАТ «Вімм Біль Данн Україна», Буцацький сирзавод, ЗАТ «Галичина», компанії «Інтер Фуд», «Фаворит», Тернопільський молокозавод, ТОВ «Агрона Фрут Україна» (м. Вінниця), ТОВ «Хр. Хансен Україна» (Данія), «Данон» (Франція), «Г.К.ХАН» (Німеччина) та багато інших. З повним переліком учасників спілки можна ознайомитися за посиланням <http://www.molsouz.org.ua/pro-spilku/uchasnyki-spilki/uchasnyki-spilki.html>.

29. Союз птахівників України (<http://www.poultryukraine.com/>) – добровільне об'єднання вітчизняних підприємств-виробників птахівничої галузі з метою формування сприятливих умов для розвитку галузі птахівництва в Україні. Діяльність спілки спрямована на співпрацю з органами державної влади на загальнодержавному рівні. Зокрема, фахівці асоціації беруть активну участь у розробленні та просуванні державних програм розвитку галузі, розробленні державних стандартів, технічних регламентів у галузі тваринництва і птахівництва, аналізі та підготовці проектів законів і підзаконних актів. Серед членів спілки – такі підприємства, як «Ovostar Union», «Бігдак», «Агро-Овен», «Avanguardco IPL», «Миронівський хлібопродукт», «Птахофабрика Поділля», «Інтер-Агросистеми», «Володимир-Волинська птахофабрика» та інші. Повний перелік членів спілки міститься за посиланням: <http://www.poultryukraine.com/ru/about-association/structure/>.

30. Національна асоціація цукровиків України (<http://www.ukrsugar.com/uk>). Асоціація заснована колективами підприємств цукрової, крохмале-паточкової промисловості, бурякорадгоспами, насінневими, машинобудівними та ремонтними заводами, кар'єрами, акціонерними об'єднаннями, науковими, проектними та іншими об-

слуговуючими організаціями та підприємствами. Одним з основних завдань Асоціації є сприяння розвитку цукрової промисловості, стабілізації і постійному поліпшенню функціонування ринку цукру та інших видів продукції, що виробляються на підприємствах-учасниках асоціації, розвитку конкуренції. Серед членів асоціації такі компанії, як «Кернел Трейд», «Райз», «Астарта Київ», «A`spik Group», «Ed&F Ман Україна», «Мрія» та інші. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням: <http://www.ukrsugar.com/uk/ecm/owner>.

31. **Асоціація «Укркондпром»** (<http://ukrkondprom.com.ua/>) – єдине галузеве об'єднання виробників кондитерської, харчоконцентратної, крохмалепатокової продукції та кави в Україні. Основними завданнями Асоціації є налагодження ефективного діалогу між бізнесом та владою, досягнення розумного балансу між державним регулюванням і інтересами розвитку бізнесу та сприяння у просуванні української продукції на зовнішні ринки. До складу асоціації входить 24 учасники, серед яких – провідні виробники кондитерської, крохмалепатокової та харчоконцентратної галузі, зокрема компанії «Рошен», «АВК Конфекціонери», «Харківська бісквітна фабрика», «Монделіс Україна», «Доменік», «Нестле Україна», «Галка ЛТД», «Дніпропетровський комбінат харчових концентратів». Повний перелік учасників асоціації знаходиться за посиланням: http://ukrkondprom.com.ua/ychasniki_asociacii/.

32. **Всеукраїнська асоціація пекарів** (<http://vap.org.ua/>) – орган, створений для координації спільних дій у напрямку посилення ринкових позицій підприємств-членів асоціації, активного захисту і лобювання їх інтересів на всеукраїнському та регіональних рівнях. Серед членів Асоціації такі відомі підприємства, як «Київхліб», «Одеський коровай», «Ніжинський хліб», «Херсонський хлібокомбінат», «Концерн Хлібпром», «Бакерес-Україна», «Київський БКК» та інші. З повним переліком членів асоціації можна ознайомитися за посиланням: <http://vap.org.ua/vap/map/>.

33. **Асоціація «Парфумерія та Косметика України»** (<https://arpu.ua/>) – це об'єднання підприємств та компаній парфумерно-косметичного ринку задля вирішення професійних питань на всеукраїнському і міжнародному рівнях. Асоціація є членом International Association Collaboration (IAC), що об'єднує косметичні асоціації світу в проєкті Global cosmetics and personal care Industry. Серед учасників Асоціації

такі відомі бренди, як «L'oreal», «Біокон», «Oriflame Україна», «Watsons», «Асте», «Бреннтаг Україна», «Альянс краси» та інші. Повний перелік учасників асоціації міститься за посиланням: <https://arcsu.ua/uchasnyku/>.

Національне галузеве партнерство в легкій промисловості України «FashionGlobusUkraine» (<http://fashionglobusukraine.com/>) – галузеве об'єднання промисловців, метою діяльності якого є пошук нових ринків збуту та нових постачальників сировини/комплектуючих, захист від недобросовісної конкуренції, популяризація талановитих українських виробників в світі. Організація має партнерів у таких країнах, як США, Канада, Катар, Індонезія, Німеччина, Великобританія, Туніс, Туреччина, ОАЕ, Польща, Словаччина, Ізраїль, Китай та Індія. Організація входить до Ради експортерів та інвесторів при МЗС України, є засновником кластерів легкої промисловості в регіонах України. Партнерами організації є «Український культурний фонд», «Техсо», «Softorg», «Donbas Fashion Cluster», «Welltex» та інші. Повний перелік партнерів організації можна переглянути за посиланням: <http://fashionglobusukraine.com/partners>.

Практичне видання

Радкевич Валентина Олександрівна,
Бородієнко Олександра Володимирівна,
Пуховська Людмила Прокопівна,
Самойленко Оксана Анатоліївна,
Радкевич Олександр Петрович,
Базелюк Наталя Валеріївна

**ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ
ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ)
ОСВІТИ**

Практичний посібник

[*Електронне видання*]

Редактор-коректор *Н. Данилюк*
Верстальник *Т. Шеканова*

Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Minion. Друк офсетний.
Умовн. друк. арк. 13,7. Обл.-вид. арк. 12,8.
Зам. 980.

Видавець і виготівник комунальне книжково-газетне видавництво
«Полісся».
10008 Житомир, вул. Шевченка, 18а.

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру:
серія ЖТ № 5 від 26.02.2004 року.*