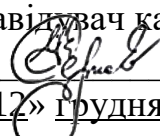
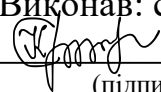


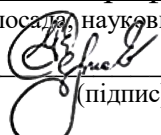
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Навчально науковий інститут комп'ютерних наук та управління проектами
Кафедра управління проектами

«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
 Чернов С.К.
«12» грудня 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему:
Удосконалення механізмів управління проєктів розвитку в культурно-освітньому середовищі

Виконав: студент 6171м групи
 Білоножко К.С.
(підпис)

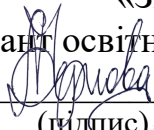
Керівник роботи:
д.т.н., професор
(посада) науковий ступень вчене звання)
 Чернов С.К.
(підпис)

Миколаїв – 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий інститут комп'ютерних наук та управління проектами

Кафедра управління проектами
Спеціальність 122 Комп'ютерні науки
Освітня програма «Управління проектами»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Гарант освітньої програми

(підпис) Чернова Л.С.
«29» вересня 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту **Білоножко Катерині Сергіївні**
(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення механізмів управління проектів розвитку в культурно-освітньому середовищі

Керівник роботи **д.т.н., професор Чернов Сергій Костянтинович**

Затверджені наказом ректора № 805-уч. від «29» вересня 2022 року

2. Термін подання роботи: 12.12.2022р.

3. Вихідні дані по роботі: дослідити та удосконалити механізми управління проектів розвитку в культурно-освітньому середовищі

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління проектами розвитку

Розділ 2. Впровадження та розроблення проектів розвитку

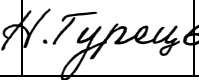
Розділ 3. Удосконалення механізмів управління проектами розвитку в культурно-освітньому середовищі

Розділ 4. Охорона праці

Розділ 5. Охорона навколишнього середовища

5. Перелік презентаційних матеріалів виконаний в програмі Power Point

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 4. Охорона праці	Гурець Н.В., старший викладач		
Розділ 5. Охорона навколишнього середовища	Гурець Н.В., старший викладач		

7. Дата видачі завдання 05.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	протягом навчання на 5 курсі	виконано
2	Складання розгорнутого плану магістерської роботи та ознайомлення керівника з планом кваліфікаційної роботи	Вересень 2022	виконано
3	Написання розділу 1	Вересень 2022	виконано
4	Написання розділу 2	Жовтень 2022	виконано
5	Написання розділу 3	Листопад 2022	виконано
6	Написання розділів з Охорони праці та навколишнього середовища (4,5)	Листопад 2022	виконано
7	Оформлення магістерської роботи	Грудень 2022	виконано
8	Передача магістерської роботи рецензенту для рецензування	Грудень 2022	виконано
9	Передача магістерської роботи науковому керівникові для написання відгуку	Грудень 2022	виконано
10	Попередній захист магістерської роботи	12.12.2022	виконано
11	Захист магістерської роботи	19.12.2022	виконано

Студент


 (підпис)

Білоношко К.С.

Керівник роботи


 (підпис)

Чернов С. К.

Анотація

У кваліфікаційній роботі розглянуто питання удосконалення механізмів управління ефективністю проєктами розвитку в культурно-освітньому середовищі. Актуальні проблеми організації проєктів розвитку. Досліджено ефективні функціонуючі інституції, що підтримують культурні проєкти та їх реалізацію в Україні.

Розкрито теоретичні основи проєктного менеджменту для інноваційного розвитку освітніх організацій, приклади освітніх проєктів.

Ключові слова: проєкт, проєкти розвитку, проєктна діяльність, проєктний менеджмент, управління проєктом, освітнє середовище, освітні організації, культура, креативна індустрія.

Annotation

In the qualification work, the issue of improving the mechanisms for managing the effectiveness of development projects in the cultural and educational environment is considered. Actual problems of organization of development projects. Effective functioning institutions that support cultural projects and their implementation in Ukraine have been studied.

The theoretical foundations of project management for innovative development of educational organizations, examples of educational projects are revealed.

Keywords: project, development projects, project activity, project management, project management, educational environment, educational organizations, culture, creative industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ	8
1.1. Сутність, ознаки та властивості проєктів розвитку	8
1.2. Організаційна структура та команди проєктів розвитку	19
1.3. Принципи та підходи управління проєктами розвитку	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ	31
2.1. Ініціація проєкту розвитку	31
2.2. Планування проєкту розвитку	36
2.3. Реалізація та ефективність проєктів розвитку	40
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ В КУЛЬТУРНО-ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	46
3.1. Інноваційний розвиток освітніх організацій України	46
3.2. Проєкти розвитку в культурній креативній індустрії	51
3.3. Проєктний менеджмент в культурно-освітньому середовищі: культурний менеджер та механізми управління в проєктах розвитку	58
Висновки до розділу 3	69
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	70
РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	75
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Проекти розвитку в культурно-освітньому середовищі – це проекти, які передбачають залученість керівництва закладів культури, закладів освіти, комунікацію з сектором культурних і креативних індустрій, портребус організації та чітких дій для планування та подальшої реалізації їх в майбутньому. В проєктах має бути врахована актуальність щодо сучасних тенденцій розвитку наукової та культурної сфери.

На сьогодні в Україні ефективно функціонують інституції, що підтримують проєктні пропозиції, спрямовані на створення інноваційних, якісних, нових культурних продуктів та послуг на локальному та міжнародному ринках.

У дипломній роботі розглянута така інституція, як Український культурний фонд.

Український культурний фонд – державна установа, створена у 2017 році, на підставі відповідного Закону України, з метою сприяння розвитку національної культури та мистецтва в державі, забезпечення сприятливих умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості і суспільства, широкого доступу громадян до національного культурного надбання, підтримки культурного розмаїття та інтеграції української культури у світовий культурний простір. Підтримка проєктів Українським культурним фондом здійснюється на конкурсних засадах.

УКФ в партнерстві з ГО «Інша Освіта» та медіаплатформою «Накипіло» створив освітній курс з грантового менеджменту для підвищення професійних компетенцій проєктних менеджерів, що працюють у сфері культури та мистецтва.

Інституційні програми УКФ:

Аналітика та прикладні дослідження – за тендерною процедурою будуть замовлятися моніторингові та аналітичні дослідження для забезпечення регулярного збору даних та контролю виконання Стратегії УКФ, а також

проведення діагностування стану розвитку українських культурних, креативних та аудіовізуальних секторів.

Розробка стандартів та механізмів експертної оцінки – експерти УКФ регулярно беруть участь у тренажах, аби краще оволодіти методом оцінювання проектів за вимогами УКФ, а також бути поінформованими про пріоритети тих чи інших конкурсних програм, про досвід реалізації проектів попереднього року/років.

Координаційні групи – сприяння налагодженню партнерських зв'язків між різними зацікавленими у розвитку культури сторонами: органами державної влади, українськими інституціями різних рівнів підпорядкування та різних форм власності, інституціями громадянського суспільства, лідерами думок секторів.

Мета дослідження: пошук можливих шляхів удосконалення механізму управління проектів розвитку в культурно-освітньому середовищі України.

Об'єкт дослідження – проекти розвитку в освітньому середовищі.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти організації та реалізації управління інноваційними освітніми та культурними проектами розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі задачі:

- вивчити теоретичні аспекти проектів розвитку в культурно-освітньому середовищі;
- розглянути вітчизняний та зарубіжний досвід проектів розвитку у галузі освіти та культури;
- запропонувати удосконалення механізмів управління проектами розвитку в культурно-освітньому середовищі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, ознаки та властивості проєктів розвитку

В літературі можна знайти цілу низку визначення категорії проєкт, що можна пояснити складністю та багатогранністю даного об'єкту. У загальному плані, проєкт – це те, що замислюється або планується. Тому цілком справедливо, коли під проєктом розуміють і викладену ідею, і розроблений план її реалізації, і результат відтворювання нововведення, і процес його практичного впровадження у практику [22].

Проте в рамках наукового підходу таке визначення є надто спрощеним [13].

Для цього, проаналізувавши наукові джерела, можна зробити певні узагальнення щодо сутності поняття «проєкт».

Проєкт – це:

1. будь-що, що планується чи замислюється, велике починання; обмежена за часом і витратами система операцій (робіт), спрямована на досягнення низки обумовлених результатів/продуктів (задум потрібен для досягнення цілей проєкту) на рівні вимог і стандартів якості (Основи професійних знань і система оцінки компетентності проєктних менеджерів);
2. певне підприємство із заздалегідь встановленими цілями, досягнення яких означає завершення проєкту (Зведення знань з управління проєктами);
3. окреме підприємство з конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються (Англійська асоціація проєкт-менеджерів);

4. певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення (Тлумачний словник з управління проектами).

Фахівці з управління проектами користуються тим з них, що найбільше підходить до розв'язуваного ними завданнз [32].

Нижче у таблиці наведено приклади узагальнених визначень щодо сутності поняття «проект» на думку вчених [23].

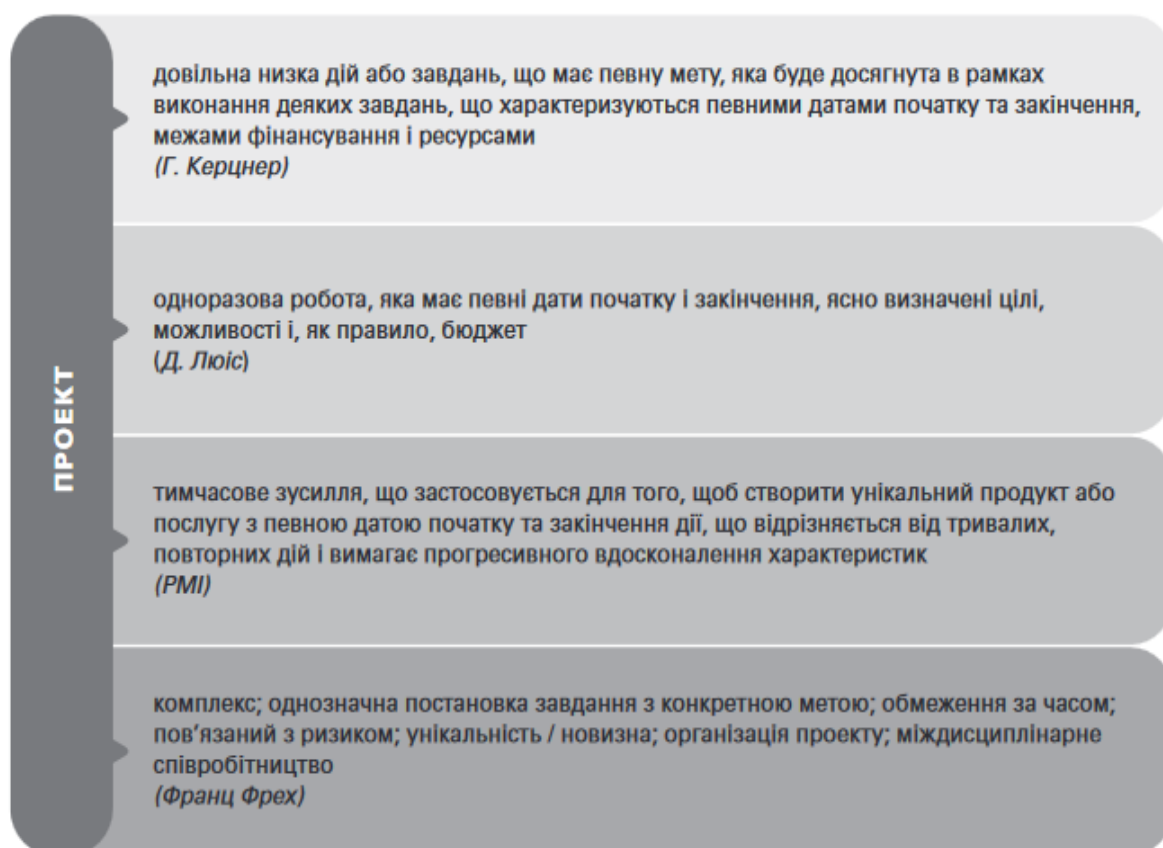


Рис.1.1. Узагальнені визначення щодо сутності поняття «проект» [23]

Найважливішими складовими проекту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення [23].

Глобальна конкуренція докорінно змінила вимоги не тільки щодо якісних та цінових параметрів продукції, а й щодо принципів організації бізнесу, управлінських бізнес-процесів, організаційної культури компанії.

Емерджентність стратегічного управління, що полягає у створенні певного ціннісного фокусу руху розвитку компанії, сприяє створенню культури постійного поліпшення, мотивує співробітників до ініціації нових ідей та напрямів покращення, які в подальшому набувають ознак проєктів розвитку. Методологія проєктного менеджменту сьогодні поширена не лише в компаніях, де реалізація проєктів є основним видом діяльності, а й у компаніях, які застосовують проєктний підхід для впровадження бізнесових ідей та інновацій. Застосування проєктних принципів для підвищення ефективності реалізації стратегії зумовило виокремлення напряму досліджень «управління змінами за допомогою проєктів». Це сприяло усвідомленню необхідності встановлення чіткого зв'язку між пріоритетами проєктів та стратегією компанії.

На переконання деяких дослідників, проєкти розвитку можуть бути найефективнішим, а іноді єдиним способом упровадження в організації якісних, незворотних змін. У дослідженнях зарубіжних науковців, які вивчали принципи управління змінами на підприємствах, для визначення цілеспрямованих дій, що сприяють досягненню цілей стратегічних змін, таких як розширення чи зростання бізнесу або компанії, створення нового підприємства, набули поширення терміни «проєкти стратегічних змін» (strategic change project) та «проєкти розвитку підприємств» (enterprise development project).

Поняття «проєкт розвитку» залишається дискусійною категорією, яка потребує ідентифікації, визначення місця та статусу таких проєктів у системі управління компанією, уточнення їхніх ознак і властивостей [30].

Розглядаючи проєкт як діяльність, за якою матеріальні, фінансові та людські ресурси організовані новаторським способом для виконання унікальної роботи за умов обмеженого часу й витрат для досягнення позитивних змін, які характеризуються якісними й кількісними параметрами, дослідники наголошують на необхідності чіткого визначення майбутнього результату змін. Цей концептуальний підхід проєктного менеджменту дуже важко реалізовувати на практиці.

Три групи підходу до трактування сутності проєктів розвитку:

- 1) проєктами розвитку вважаються всі проєкти внаслідок певного рівня інноваційності та унікальності їх;
- 2) проєкти розвитку фактично є програмами, що пов'язані з якісними трансформаційними процесами на підприємстві для реалізації заходів, що забезпечують розвиток компанії;
- 3) проєкти розвитку утворюють специфічну категорію проєктів, які забезпечують процес та досягнення цілей розвитку компанії.

Традиційно характеризуючи сутність проєкту, дослідники зазначають, що це зусилля, спрямовані на реалізацію нового, єдиного завдання, від якого очікується вигода. З метою уточнення напряму підприємницьких зусиль наголошують, що проєкт має бути спрямований на зміни окремої системи. Саме така позиція щодо сутності проєктів зумовила вільне застосування категорії «проєкти розвитку».

Перші спроби виокремити нові механізми для проєктів, що пов'язані з реалізацією різновекторних завдань із досягнення цілей розвитку компанії, простежуються в працях Д. Фернса, який для підвищення ефективності реалізації стратегії компанії із застосуванням інструментарію проєктного підходу запропонував групувати проєкти, спрямовані на досягнення стратегічних завдань, у стратегічні програми. Пропозиція автора досліджувати не окремі проєкти розвитку, а програми, пов'язані з бажанням підкреслити необхідність одночасної реалізації різноспрямованих, але водночас взаємозумовлених інновацій у компанії, що вимагає розглядати їх як сукупність технологічно, ресурсно, організаційно взаємозалежних заходів з досягнення стратегічних цілей компанії. До стратегічних програм дослідник відносить групи проєктів, що виникають в результаті змін місії чи стратегічних цілей компанії та спрямовані на здійснення цих змін (реорганізація, диверсифікація бізнесу, злиття та поглинання тощо). Задля мети оптимізації управління при реалізації в компанії кількох проєктів був запропонований термін «портфель проєктів» – набір проєктів і програм, об'єднаних з метою ефективного

управління цими роботами для досягнення стратегічних цілей. Такий портфель може складатися з незалежних проєктів, що реалізуються одночасно, або із сукупності пов'язаних між собою проєктів, внаслідок залежності виконання робіт чи прийняття рішень по різних проєктах [30].

Заслуговує на увагу пропозиція дослідника В. Фунтова щодо необхідності відокремлення проєктів розвитку від бізнес-проєктів та комерційних проєктів. Однак такий підхід вимагає формулювання чітких критеріїв та відмінних ознак проєктів розвитку. Узагальнюючи найпопулярніші підходи щодо ідентифікації проєктів розвитку, В. Фунтов наводить такі їх визначення: проєкт розвитку – це проєкт, який: а) спрямований на поліпшення, вдосконалення, оптимізацію діяльності підприємства загалом або його структурних підрозділів і не передбачає прямої комерційної вигоди; б) включає процес розроблення і створення нового виробу чи модернізації старого, характеризується конкретною метою, фіксованим терміном, датами початку та завершення, обмеженістю використання ресурсів, реалізує завдання, ініціативи, заходи, що стосуються діяльності з розвитку; в) спрямований на зміну наявних і впровадження нових процесів організації задля зростання рентабельності й досягнення стратегічної мети компанії; г) має за мету підвищення ефективності наявного або створення нового виду діяльності компанії; д) являє собою механізм реалізації стратегії [30].

Фахівці консалтингових компаній, які займаються розробкою методологічних засад управління проєктами розвитку, наполягають на безпосередньому зв'язку проєктів розвитку зі стратегією розвитку компанії. На їхню думку, особливостями проєктів розвитку є високий рівень невизначеності їх на рівні цілей та результатів, складу та обсягів робіт та впровадження результатів. Проєктами розвитку вони пропонують вважати проєкти розвитку нових напрямів, виходу на нові ринки, модернізації продукції і послуг, технологій та устаткування, розвитку інфраструктури компанії, реорганізацію тощо. Для успішного здійснення проєктів розвитку необхідно вирізнити їхні базові ознаки, які допоможуть менеджерам сконцентрувати увагу на об'єктах

управління й використати необхідний методичний інструментарій. Як відомо, базовими ознаками будь-якого проєкту є його цільова спрямованість, кількісне вимірювання параметрів проєкту, можливість визначення життєвого циклу та існування в певному середовищі. Проте, з огляду на відмінність проєктів розвитку необхідно визначити специфічні характеристики ознак таких проєктів.

Стратегічна складова в результатах проєктів розвитку є вагомою, але не єдиною відмінністю таких проєктів від традиційних. Виходячи зі змістового наповнення поняття «розвиток підприємства» та ключових принципів проєктного управління розвитком, можливо визначати проєкт розвитку як системний комплекс заходів, спрямованих на досягнення оригінальних цілей розвитку через реалізацію якісних, незворотних змін стану компанії, що відбуваються впродовж певного періоду із визначеним бюджетом та обмеженими ресурсами. Разом із тим необхідно наголосити, що на етапі розроблення не для всіх типів проєктів розвитку можна чітко ідентифікувати кількісні та якісні параметри очікуваного результату, визначати часовий горизонт життєвого циклу проєкту, встановлювати необхідний обсяг його ресурсного забезпечення.

Формалізація будь-якого проєкту потребує визначення його мети, яка відображається в ринкових, фінансових, соціальних та інших результатах. Важливість і пріоритетність формулювання цільової спрямованості проєкту зумовлене такими його характеристиками, як унікальність і неповторність завдань, що мають бути виконані у результаті реалізації проєкту. Разом із тим застосування усталених методичних підходів для ідентифікації цілей проєктів розвитку практично неможливе, бо інноваційна властивість проєкту розвитку є серйозним джерелом невизначеності при плануванні результатів.

Оскільки підприємство – це відкрита система, що функціонує і розвивається, в межах та поза межами якої відбуваються різноманітні динамічні (циклічні або хаотичні) процеси, жорстко зафіксувати параметри цільових установок вкрай важко. Отже, чітко визначити вимірювані цілі проєкту розвитку під час їх ініціації практично неможливо.

По-перше, визначити кінцевий результат проєкту розвитку, досягнення якого має свідчити про його завершення, практично неможливо внаслідок динамічності процесів розвитку, які за умов такої властивості компанії як відкритість, важко ідентифікувати.

По-друге, оскільки проєкт розвитку має вирізнятися активним характером, що передбачає необхідність реагування елементів проєкту на внутрішні та зовнішні зміни, виникає потреба коригування й подолання суперечностей, що потребує уточнення прогностичних результатів проєкту залежно від масштабності внесених у проєкт змін.

По-третє, час досягнення та параметри результату проєкту розвитку доволі важко спрогнозувати через появу нових ініціатив, що генеруються в перебігу реалізації проєкту, і стають або складовою проєкту розвитку, або набувають статусу самостійного проєкту.

Отже, цілепокладання в проєктах розвитку має бути безперервним процесом, що відбувається з урахуванням результатів моніторингу середовища проєкту.

На відміну від бізнес-проєктів, життєвий цикл проєктів розвитку має значно більше варіацій внаслідок їх розмаїття, що дається взнаки у складності їхніх типізацій. Для проєктів розвитку доцільно визначати чотири фази – ініціація, розроблення, реалізація і завершення проєкту.

Для проєктів розвитку характерним є тривалий процес підготовки і розроблення, внаслідок необхідності імплементації їх у складну відкриту систему, якою є компанія. Тому управління процесами реалізації проєктів розвитку супроводжується значними трансформаційними змінами в системі управління компанією. Якщо фаза реалізації бізнес-проєктів традиційно розпочинається з моменту експлуатації його результатів, то в проєктах розвитку фаза реалізації передбачає початок імплементації якісних поліпшень у компанії, зародження нових проєктних ініціатив. Тому чітко окреслити момент завершення проєкту розвитку (яке традиційно визначають за критерієм досягнення кінцевого результату та вичерпаності ресурсів) вкрай складно.

Виокремлюють зовнішнє і внутрішнє середовище проєкту з метою визначення мірою впливу окремих чинників середовища на проєкт, формування відповідних управлінських рішень щодо зміни певних складових проєкту, які пов'язані з обсягом ресурсів, часу реалізації проєкту, механізму отримання та якості очікуваних результатів. Для проєктів розвитку найважче чітко провести межу між зовнішнім та внутрішнім середовищем. Традиційно фахівці з проєктного управління визначають зовнішнє і внутрішнє середовище за критерієм можливості менеджера проєкту впливати на їх елементи. Тому політична ситуація в країні, інституціональні, ринкові аспекти бізнес-середовища, як правило, розглядаються як зовнішнє середовище проєкту. Проте, наприклад, для такого проєкту розвитку як проєкт формування стратегічного партнерства конкурентів або постачальників, з якими створюють альянс, необхідно розглядати як елементи внутрішнього середовища даного проєкту (на противагу традиційному віднесенню їх до елементів зовнішнього оточення). Розвивальний характер проєктів розвитку виявляється в активному впливі проєкту не тільки на елементи системи управління компанії (яку у більшості випадків розглядають як зовнішнє середовище проєкту), а й на більшість складових зовнішнього середовища, які змінюються в процесі взаємодії з елементами проєкту розвитку (середньострокові та тривалі); за рівнем складності (прості, складні). Така класифікація досить часто критикується як науковцями, так і практиками проєктного управління за обмеженість та практичну неспроможність сприяти формуванню методичних засад щодо врахування особливостей проєктів різних типів, видів, класів при проведенні аналізу, розроблення та впровадження. Основною аргументацією дослідників при формуванні альтернативних підходів при розробленні класифікаційних ознак проєктів є необхідність визначення принципів обґрунтування управлінських рішень при підготовці й реалізації проєктів розвитку, що дають можливість покращити якість управління розвитком компанії. Тому наведені класифікаційні ознаки доповнюють такими характеристиками проєктів розвитку:

- 1) функціональні зони змін (маркетингові, технічні, фінансові, організаційні, навчальні тощо);
- 2) рівень інноваційності завдань, що їх вирішує проєкт розвитку;
- 3) рівень чіткості формування цілей проєкту і методів їх досягнення; обсяг необхідних фінансових ресурсів;
- 4) джерела фінансування проєктів розвитку.

Найпоширеніша класифікація проєктів розвитку побудована на ідентифікації проєктів у сфері зовнішньої (спрямованої на ринок) та внутрішньої діяльності компаній. Зовнішніми проєктами розвитку пропонують вважати проєкти, спрямовані на посилення конкурентоспроможності компанії та покращення її ринкової позиції. До таких проєктів розвитку відносять випуск нових продуктів, покращення рівню обслуговування клієнтів, експансію нових ринків тощо. Внутрішні проєкти розвитку пов'язані з реалізацією змін у внутрішньовиробничій діяльності компанії, принципах її організації та управління. Прикладами внутрішніх проєктів розвитку є розроблення і впровадження системи управління якістю, управлінського обліку, навчання персоналу, оптимізація бізнес-процесів тощо.

Таке групування проєктів базується на аргументації можливості ідентифікації обсягу і вартості ресурсів, необхідних для реалізації, оцінювання фінансової привабливості проєктів розвитку, залучення зовнішніх джерел фінансування для їх реалізації, складу учасників проєктних команд.

За цим підходом для зовнішніх проєктів розвитку характерною є наявність комерційних завдань і як наслідок – можливість визначення їхньої фінансової привабливості, яка сприяє залученню інвестиційних партнерів для реалізації проєктів. На відміну від зовнішніх внутрішні проєкти розвитку, як правило, не мають комерційної спрямованості, результативність їх виявляється в показниках поліпшення внутрішньої організації та управління, тому оцінити рівень їхньої інвестиційної дохідності доволі складно. При підготовці та реалізації зовнішніх проєктів розвитку зазвичай спираються на принципи проєктного управління із застосуванням відповідного інструментарію. Для

реалізації внутрішніх проєктів до складу проєктних команд, як правило, входять тільки співробітники компанії, інколи залучають зовнішніх консультантів, тоді як зовнішні проєкти розвитку передбачають активне партнерство із постачальниками, конкурентами, споживачами, контакторами, котрі стають активними учасниками проєктів.

Групування проєктів розвитку на зовнішні і внутрішні активно застосовується в бізнесовій практиці при розробленні регламентів підготовки та впровадженні якісних покращень в компаніях у сфері обґрунтування рівня прибутковості проєктних ідей, пріоритетів розподілу ресурсів, формування механізму взаємодії проєктної й операційної діяльності в компанії, залучення інвестиційних партнерів для фінансування витрат за проєктом.

Вокремлюють чотири типи проєктів розвитку:

1. проєкти першого типу: це проєкти, цілі та методи досягнення яких чітко визначені;
2. проєкти другого типу: цілі проєкту ідентифіковано, але методи досягнення їх визначити важко;
3. проєкти третього типу: проєкти з невизначеними цілями і результатами, але зі зрозумілими механізмами реалізації проєкту;
4. проєкти четвертого типу: проєкти, для яких цілі та методи їх досягнення перебувають у зоні невизначеності.

Для проєктів першого типу можна використовувати традиційні інструменти проєктного менеджменту, планування робіт за проєктом не викликає ускладнень, час та шлях досягнення результатів чітко прогнозовані. При розробленні проєктів другого типу за чіткого розуміння функціональних характеристик проєкту залишається невизначеним механізм їх досягнення, тому в процесі розроблення планують контрольні дії, які можуть бути визначені за ознаками створення окремих компонентів продукту або складових результату проєкту. Відмінністю підготовки третього типу є неможливість планувати конфігурацію кінцевого результату. Яскравим прикладом таких проєктів є розроблення інформаційного забезпечення, коли на етапі

формулювання завдань замовники практично не в змозі сформулювати кінцевого результату проєкту, тому плануються контрольні події, що відображають етапи життєвого циклу проєкту, що фактично фіксує механізм досягнення результату.

Найскладнішими проєктами розвитку є проєкти четвертого типу. Прикладами таких проєктів є науково-дослідні проєкти, проєкти організаційного розвитку. Планування таких проєктів відбувається покроково, результати визначають на проміжні завдання й уточнюють мірою досягнення контрольних пунктів. Рішення про подальшу роботу (продовження або припинення) за проєктом ухвалюють за результатами проходження певних подій.

Проєкти розвитку, для яких важко визначити фінансову ефективність, пропонують ідентифікувати як неінвестиційні. Ознакою таких проєктів є відсутність фінансового ефекту, який дає можливість визначити віддачу вкладених у проєкт ресурсів (як внутрішніх, так і зовнішніх). Більшість із проєктів розвитку, які відносять до групи неінвестиційних, потребують фінансування без гарантій повернення капіталу інвесторів, оскільки спрямовані на зміну внутрішніх процесів компанії, навчання персоналу, впровадження нових управлінських технологій тощо.

Проєкт як план діяльності у межах тієї чи іншої предметної сфери має певну структуру. Структуризація проєкту може відбуватися за різними принципами, але у будь-якому випадку проєкт варто розуміти як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з оточуючим середовищем. Під оточуючим середовищем (довкіллям) проєкту варто розуміти сукупність чинників та об'єктів, які безпосередньо не беруть участі у проєкті, але впливають на нього [1].

1.2. Організаційна структура та команди проєктами розвитку

Одне із вихідних завдань підготовки нового проєкту – створення проєктної команди. Цей процес вимагає від менеджера проєкту низки навичок управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Команда проєкту – тимчасова група професійно підготовлених людей з унікальними вміннями й особистісними характеристиками, які працюють разом над проєктом до його завершення з метою досягнення цілей проєкту та місії організації, для якої призначений проєкт [23].

У сучасних організаціях прийнято виділяти чотири типи команд:

1. Функціональна команда – команда, що працює в рамках функціонального підрозділу, всі учасники якої об'єднані завданнями одного бізнесу-процесу. Звичайно відповідає границям підрозділу. Наприклад, торгівельна команда, команда сервісного центру, ремонтна команда й т.п.
2. Проектна група – команда, зібрана для рішення актуального бізнес-завдання на певний час. Завдання може бути як внутрішньої для організації (наприклад розробка системи мотивації, організація корпоративного свята, реінжиніринг компанії й т.д.), так і зовнішньої (переговори, продажі для особливо важливого клієнта, створення нового продукту, проведення акції по просуванню, робота на виставці й т.д.).
3. Управлінська команда – команда керівників організації (переважно керівників вищої ланки, топ-менеджерів), які проймають участь у процесі вироблення стратегії й прийнятті рішень по її реалізації.
4. МЕТАкоманда – персонал всієї організації, об'єднаний корпоративною культурою компанії, що розділяє її стратегічні цілі й одержує задоволення від своєї причастності до компанії, а також особистої участі в реалізації її місії. Кожний з названих типів команд має свою

специфіку. Але також слід зазначити, що в правилах формування команд різного типу є досить багато загального [15].

Група управління проектом – це команда професійних управлінців. Для того щоб команда працювала згуртовано і ефективно, використовується командний метод роботи – це метод роботи, орієнтований на створення творчого, з самого початку не формалізованого з позицій управління колективу професіоналів, рішення задач яких здійснюється на базі саморегулювання і самоврядування. Фактично ж команда проекту, це команда професіоналів у якій чітко визначена підпорядкованість і функції. І в ній кожен робить свою роботу, не заважаючи виконувати роботу своїм колегам. І забезпечує в процесі роботи інших членів команди своєю інформацією, для того щоб вони працювали краще. Кожен з учасників команди грає в проекті певну роль. Прикладом ролі в проекті може бути: керівник проекту, адміністратор і координатор проекту, менеджер із закупівель і т. д. Насправді, розподіл ролей в команді буває не тільки функціональним, але і психологічним [7].



Рис. 1.2. Труднощі у процесі формування команди проекту [23]

Команда досягає успіху, якщо: її лідер має адекватний стиль управління з погляду ефективності реалізації проєкту, а також під кутом зору членів команди; хоча б один із членів команди генерує інноваційні ідеї як шлях вирішення проблем; до складу команди входять люди з великими розумовими здібностями; команду створюють різні індивідуальності, що дає їй можливість витримувати баланс.

Причини невдач проєктних команд: невідповідні розумові здібності (тому, як правило, організації добирають людей з вищою освітою); невідпрацьована система добору кадрів (якщо організація хоче підвищити ефективність своєї діяльності, добирає нових людей, але при цьому не збільшує їм платню – результату не буде) [23].

Розроблення адекватної організаційної структури та команди проєкту спрямоване на створення умов делегування влади і відповідальності за досягнення цілей проєкту.

Як свідчить практика, учасників проєкту розвитку розрізняють за такими ключовими параметрами: а) за рівнем залучення (участі) до процесів підготовки та реалізації проєктів (активні та пасивні учасники); б) за спрямованістю інтересів (особи, інтереси яких заторкує проєкт, які впливають на результати проєкту, та особи, інтересів яких проєкт не заторкує); в) за критерієм відношення до проєкту (внутрішні та зовнішні учасники проєкту розвитку). Учасники, які беруть безпосередню участь, залучені до реалізації проєкту, характеризуються здатністю до активної поведінки, мають власні цілі, самоорганізацію, працюють з різною ефективністю, спотворюють інформацію на користь власних інтересів. Учасники, які справляють непрямий вплив на проєкт розвитку, є носіями власних інтересів, тому можуть лобіювати певні рішення, що можуть суттєво вплинути на реалізацію проєкту, призвести до відчутних змін у проєктах, а інколи – до їх закриття.

Внутрішні учасники проєкту розвитку (ініціатор, керівник, члени команди, залучені фахівці та керівники функціональних підрозділів), всі, хто безпосередньо бере участь в ініціації, відборі, розробленні проєктів розвитку

компанії, впливає на розподіл ресурсів та створення інфраструктури реалізації проєкту. Зовнішніми щодо проєкту розвитку, але внутрішніми стосовно компанії учасниками є внутрішній замовник, внутрішній спонсор проєкту та інвестор, куратор проєкту, власник та майбутній споживач результатів проєкту, власники ресурсів, керівники та співробітники функціональних підрозділів, які залучаються епізодично, співробітники Проектного офісу (комітету, служби управління проєктами), члени робочої групи, що ініціюють та відбирають проєкти розвитку. Ця група учасників досить часто справляє суттєвий вплив на створення умов реалізації проєкту, оскільки при формуванні принципів підтримки, розподілу ресурсного забезпечення значною мірою може як сприяти успішній реалізації проєкту, так і перешкоджати їх здійсненню.

Зовнішніми стосовно компанії та проєктів розвитку є зовнішній замовник, підрядники, консультанти, органи влади, постачальники товарів та послуг, зовнішній спонсор або інвестор, зовнішні споживачі результатів проєкту. Їх вплив на проєкт може мати як безпосередній, так і опосередкований характер, тому на етапі підготовки необхідно проаналізувати інтереси всіх стейкхлдерів (тобто, зацікавлених сторін) і врахувати їх при розробленні проєкту.

Залежно від рівня організації виконання і управління проєктами розвитку учасники проєкту можуть об'єднуватися за операційним рівнем (рівень управління окремого проєкту), тактичним рівнем (управління проєктом та програмою) та стратегічним рівнем (управління проєктами або портфелем проєктів розвитку фірми). На операційному рівні учасниками проєктів розвитку є його куратор, керівник, команда проєктів, експертів, зовнішніх та внутрішніх консультантів і партерів. Учасниками тактичного рівня мають стати керівники та співробітники проектного офісу компанії, керівники програм проєктів. До учасників стратегічного рівня належать керівник і топ-менеджмент компанії, Рада директорів, стратегічний комітет або особи, що приймають стратегічні рішення.

Незважаючи на різноманіття класифікаційних ознак учасників проєктів розвитку, у практиці управління виокремлюють учасників, які безпосередньо виконують роботи в проєктах розвитку, і тих, хто ініціює, контролює та координує проєкти розвитку.

Перелік учасників, їхні ролі та інтереси щодо проєкту розвитку можуть суттєво змінюватися залежно від фази його життєвого циклу. Моніторинг динаміки інтересів учасників дає можливість урахувати інтереси всіх зацікавлених осіб для планування дій, аби посилити позитивний та послабити негативний вплив на проєкт. На фазі реалізації проєкту необхідно здійснювати моніторинг зацікавлених осіб та відстежувати їхній вплив за допомогою зворотного зв'язку.

Формалізація проєкту передбачає на першому етапі визначення учасників ідентифікувати їхні ролі, функції, завдання, конкретні обов'язки, права та комунікації, що мають бути закріплені у відповідних регламентах і положеннях компанії, стандартах виконання відповідних робіт. Відповідальність керівника проєкту розвитку перебуває у межах трьох сфер:

1. відповідальність за проєкт перед власною організацією (за правильне використання ресурсів, дотримання графіка реалізації проєкту, досягнення результатів встановлених параметрів, своєчасне звітування перед керівництвом компанії);
2. відповідальність за ефективну організацію реалізації проєкту, комунікацію з керівництвом компанії, функціональними менеджерами, зовнішніми учасниками проєкту;
3. відповідальність перед членами команди проєкту розвитку, узгодження їхніх інтересів, своєчасне забезпечення їх необхідними ресурсами.

Характеризуючи роль та відповідальність керівника проєктів розвитку, зазначимо, що це має бути особа, котра, як правило, є співробітником компанії, повністю відповідає за досягнення цілей проєкту, виконання обсягу робіт за проєктом та досягнення встановлених результатів, яка керує всіма процесами проєкту впродовж його життєвого циклу.

Учасники проєкту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проєкту, формують власні вимоги відповідно до цілей і мотивації і впливають на проєкт, виходячи зі своїх інтересів, компетенції та ступеня залучення до проєкту. Їх склад, ролі, розподіл функцій і відповідальність залежать від типу, виду, масштабу й складності проєкту, а також від фаз його життєвого циклу [22].

Сукупність учасників проєкту має широкі можливості щодо управління проєктом з урахуванням впливу зовнішнього середовища на його окремі складові елементи. Оточуюче середовище при цьому розглядається як джерело ризиків проєкту. Зауважимо, що ризик може розглядатися і як небезпека, і як можливість небезпеки, але у будь-якому випадку як відхилення від раніше ухвалених рішень. Зовнішнє оточення проєкту можна структурувати як сукупність чинників впливу на хід його реалізації. Так, у разі, коли проєкт реалізується певним підприємством, то ті підрозділи такого підприємства, що не беруть участі у реалізації проєкту, варто розглядати як об'єкти безпосереднього впливу на проєкт [11].

1.3. Принципи та підходи управління проєктами розвитку

Важливим у процесі управління проєктами є дотримання основних принципів.

Основними принципами управління проєктами є: ціленаправленість, що виражається в цільовій орієнтації проєкту на забезпечення кінцевих цілей діяльності підприємства; системність, що передбачає розгляд проєкту нововведень із системних позицій [23]. Це означає, з одного боку, те, що процес управління проєктами є одним цілим із своїми закономірностями формування й розвитку, а, з іншої, можливість розділення проєкту на підсистеми і дослідження їх взаємозв'язку, оскільки кожна з них впливає як на всі інші підсистеми, так і на весь проєкт в цілому. Таким чином виникає можливість

відкрити і спроектувати раціональний зв'язок підсистем, їх співвідношення і субординацію, дати кількісні та якісні оцінки ходу реалізації проекту та його окремих частин. На практиці потрібна чітка структуризація проекту й розроблення комплексу взаємозв'язаних організаційно-економічних, законодавчих, політичних, техніко-технологічних та інших заходів, що забезпечують його реалізацію; комплексність передбачає розгляд явищ в їх зв'язку і залежності. Комплексний підхід в проект-менеджменті передбачає: спільне використання різних форм та методів управління під час розроблення і реалізації нововведень; розгляд всіх спільних цілей управління по рівнях і ланках організаційної й виробничої структури підприємства; зв'язок окремих елементів проекту між собою і з головною (кінцевою) ціллю проекту; розгляд окремих проблем проекту з погляду часових інтервалів; забезпеченість, яка полягає в тому, що всі заходи, які передбачені проектом, повинні бути укомплектовані різними видами ресурсів, необхідних для його реалізації; пріоритетність означає, що в процесі розроблення і реалізації проекту перевага надається першочерговим завданням, виходячи із загальної концепції стратегічного розвитку; економічна безпека заходів, що плануються. Вона має розраховуватися на основі оцінки ймовірності виникнення збитків або будь-яких втрат у результаті нездійснених запланованих проектом подій [23].

Досягнення цілей проекту можливе, якщо застосувати такі загальновідомі підходи до управління: класичний підхід, який об'єднує такі основні функції управління, як планування, організацію, впровадження, контроль та керівництво; управління проектом як циклом розв'язання проблеми. Для вирішення проблеми, що виникла, потрібно здійснити відповідні кроки реалізації проекту. На першому етапі необхідно провести аналіз проблеми, зібрати відповідні дані, розробити можливі пропозиції вирішення проблеми, провести їх оцінювання [23]. На наступному етапі важливо здійснити альтернативний вибір (ухвалити найкраще рішення). Далі – організація команди виконавців, розроблення плану, його впровадження та проведення моніторингу. Управління проектом за життєвим циклом проекту. Життєвий

цикл проекту – це час від моменту його задуму до моменту завершення. Для різних учасників проекту події «початок проекту – кінець проекту» будуть різними і визначатимуться завершенням виконання окремих етапів робіт.

Специфіка методології управління проектами викликає необхідність виокремлення основних функцій, тобто тих задач, які розв’язуються проект-менеджерами в процесі реалізації проекту, а саме: прогнозування та планування проектної діяльності; організація роботи; координація й регулювання процесів розроблення і реалізації проекту; активізація і стимулювання праці виконавців; облік, контроль і аналіз ходу розроблення і реалізації проекту.

Основними функціями проектного менеджменту, які спрямовані на управління цілями є: управління обсягом робіт, якістю, витратами, часом. Оскільки цілі, завдання, роботи, їх обсяг змінюються, то виникає необхідність управління предметною сферою проекту або його обсягом. Інколи цю функцію називають «управління результатами», «управління роботами або обсягами». Для проекту повинні бути встановлені вимоги та стандарти якості результатів, за якими оцінюється успішність проекту. Це забезпечує виконання такої функції, як управління якістю. Функція управління витратами – це фінансовий контроль завдяки накопиченню, аналізу та складанню звітів по витратах проекту. У кожному проекті встановлюється період часу та терміни виконання. Управління часом передбачає планування, складання календарних графіків та їх контроль для забезпечення вчасного виконання проекту [23]. Кожний проект має також встановлений бюджет, але для того, щоб він був здійснений в рамках бюджету, необхідне управління вартістю. Додатковими функціями, які спрямовані на управління певними об’єктами є: управління персоналом або людськими ресурсами. У проекті виникає коло обов’язків, пов’язаних із підбором кадрів, розподілом обов’язків, організацією ефективної роботи команди, плануванням і контролем її роботи. Тому ця функція містить спрямування і координацію діяльності людей, залучених до проекту; управління комунікаціями або інформаційними зв’язками передбачає накопичення інформації, якою обмінюються члени проектної команди,

керівництво і яка сприяє успішному завершенню проекту; управління контрактами та забезпеченням проекту передбачає проведення відбору, переговорів та підписання замовлень, контроль за постачанням матеріально-технічних ресурсів; здійснення проекту пов'язано з невизначеністю різних елементів, тобто з ризиком. Знизити його можна за умови виконання функції – управління ризиком, що включає сукупність дій, пов'язаних із визначенням ступеня ймовірності виникнення ризику в проекті; управління проектною інтеграцією забезпечує координацію всіх функцій проекту. Саме поєднання цих функцій та інструментів їх реалізації забезпечує реалізацію проекту, дає змогу досягнути бажаного результату. Для більш ефективного управління проектом доцільно розбити його на ієрархічні підсистеми та компоненти, тобто структурувати [23].

Структура проекту – це організація зв'язків і відносин між його елементами. Суть структуризації зводиться до розбивки проекту та системи його управління на підсистеми і компоненти, якими можна управляти. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити чи зробити; вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою проекту. У процесі структурування виокремлюють компоненти продукції проекту, етапи його життєвого циклу та елементи організаційної структури. Структурування – невіддільна частина загального процесу планування проекту, визначення його цілей, розподілу відповідальності й обов'язків. До основних завдань структурування проекту належать такі: поділ проекту на блоки, що підлягають управлінню; розподіл відповідальності за елементами проекту і визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами); точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів); створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами; встановлення зв'язку між роботами, пов'язаними з проектом і системою ведення бухгалтерських рахунків; перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей до конкретних, які виконують підрозділи організації; окреслення комплексів робіт (підрядів). Мистецтво поділу проекту на складові

полягає в умінні поєднувати три різні структури: процес, продукт і організацію – в єдину структуру проекту. Систему зв'язків між окремими виконавцями і групами, які працюють над проектом як окремі організаційні одиниці всередині проектної команди, називають внутрішньою організаційною структурою проекту. До таких структур належать: внутрішня функціональна структура; внутрішня матрична структура; дивізійна структура; федеральна організаційна структура; комбінації цих структур. Внутрішня функціональна структура застосовується як для великих, так і для малих проектів. Основою цієї структури є розподіл функцій управління між окремими підрозділами [23].

Управління здійснюється лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожен з яких має право управління підрозділами в межах його повноважень. Під час її використання забезпечується високий потенціал групової роботи і мотивації фахівців. Зі зростанням чисельності працівників, залучених до реалізації проекту, функціональні групи для великих проектів перетворюються на функціональні відділи. Така організаційна структура забезпечує компетентне керівництво стосовно кожної управлінської функції. Проте вона має деякі недоліки: можлива суперечливість розпоряджень, оскільки менеджер проекту стоїть далеко від первинної ланки, гальмується оперативність управління тощо. Функціональна організаційна структура використовується, як правило, у тих організаціях, де стабільний режим роботи, порівняно невелика залежність від зовнішнього середовища, незмінний характер спеціалізації виробництва. Проблему цю можна розв'язати, доповнивши функціональну структуру матричною організацією. Взаємини в матричній структурі базуються на прямих вертикальних зв'язках керівництва – підлеглих. Для розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, на чолі яких стоять керівники проектів. Головна особливість матричних структур – це їх винятково висока гнучкість та орієнтація на нововведення. У цій структурі матричні взаємини накладаються на функціональну структуру з метою поліпшення взаємин на рівні базових груп. Використання матричної організаційної структури

управління є виправданим на підприємствах, що об'єднують велику кількість виробництв із коротким життєвим циклом продукції і здебільшого тільки за умови високо-динамічного ринкового середовища. Дивізіональна організаційна структура управління базується на поглибленні поділу управлінської праці. За її застосування відбуваються процеси децентралізації оперативних функцій управління, здійснювані виробничими структурними ланками, і централізації загальнокорпоративних функцій, які зосереджуються у вищих ланках. Проект поділяється на субпроекти, кожний з яких має змішану проектну команду. Перевагами дивізіональної структури є: гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, швидке ухвалення управлінських рішень та поліпшення їх якості. Водночас вона потребує збільшення чисельності апарату управління й витрат на його утримання. Федеральна організаційна структура має децентралізовану структуру управління, кількість рівнів управління зменшується, кожний «середній» менеджер, тобто ланка між організаційними одиницями і центрами, контролює, координує й інтегрує діяльність проектних команд. Більшість сучасних організацій використовують змішані структури. Так, функціональні організації створюють спеціальні команди з управління важливими проектами. Члени такої команди звільняються від інших обов'язків, вони можуть залучати співробітників функціональних підрозділів на весь час, розробляти та встановлювати власні процедури взаємодії й звітності [23].

Висновки до розділу 1.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи проектної діяльності: що таке проект; які бувають проекти розвитку; важливі складові проектної роботи; орієнтир на результат досягнення цілей проекту; принципи та підходи управління проектами; функції проекту; життєвий цикл проекту.

Зазначено, що головною ціллю управління проектами є виконання основних завдань у найкоротший час із найменшими витратами та найкращою якістю.

Проаналізовано одне із вихідних завдань підготовки нового проекту – створення проектної команди. Цей процес вимагає від менеджера проекту низки навичок управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

РОЗДІЛ 2

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗРОБЛЕННЯ

ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ

2.1. Ініціація проекту розвитку

Стадія ініціації проекту має на меті визначення цілей. Слід розрізняти цілі проекту і цілі продукту проекту, під яким розуміється продукція (або послуги), створена або вироблена в результаті виконання проекту.

Цілі продукту – це властивості, якими повинна володіти продукція проекту, що є основним матеріальним результатом [11].

Цілі проекту – це явні і неявні цілі його основних учасників (роботи, які потрібно виконати для виробництва продукту із заданими властивостями).

Під цілями проекту тут розуміються не тільки кінцеві результати проекту, а й обрані шляхи досягнення цих результатів (наприклад, застосовувані в проекті технології, система управління проектом). При цьому результати можуть бути матеріальними (продукція, будівлі, споруди, організація) і нематеріальними (знання, досвід, методи). Без чітко сформульованих цілей успішна реалізація проекту неможлива.

З іншого боку, стадія ініціації проекту може по суті мати на увазі функцію вибору проекту з можливих альтернатив. Проекти ініціюються в силу виникнення потреб, які потрібно задовольнити. Однак в умовах дефіциту ресурсів неможливо задовольнити всі потреби без винятку. Доводиться робити вибір. Одні проекти вибираються, інші відкидаються. Рішення приймаються виходячи з наявності ресурсів, і в першу чергу фінансових можливостей, порівняльної важливості задоволення одних потреб та ігнорування інших, порівняльної ефективності проектів.

Для порівняльного аналізу проектів на даному етапі застосовуються методи проєктного аналізу, що включають в себе фінансовий, економічний, комерційний, організаційний, екологічний, аналіз ризиків і інші види аналізу

проєкту. Системи для планування та управління проєктами на цій стадії, як правило, використовуються в обмеженому вигляді.

На стадії ініціації проєкту здійснюються такі дії:

- розробка концепції проєкту – аналіз проблеми та потреби в проєкті;
- збір вихідних даних;
- визначення цілей і завдань проєкту;
- розгляд альтернатив;
- затвердження концепції проєкту;
- відкриття проєкту – прийняття рішення про початок проєкту;
- визначення та призначення керуючого проєктом;
- прийняття рішення про забезпечення ресурсами.

Необхідною умовою ефективного управління проєктом є ретельне документування всіх дій, так чи інакше пов'язаних з виконанням проєкту. Тому результатом стадії ініціації є документ, який може бути названий паспортом проєкту, в якому вказані:

- обґрунтування ініціації проєкту – потреби, заради задоволення яких робиться цей проєкт;
- опис кінцевого продукту проєкту (основна мета);
- визначені і затверджені цілі проєкту – явні і неявні цілі учасників проєкту (замовника, виконавця, підрядника тощо);
- критерії успіху проєкту – чисельно вимірні критерії, що дозволяють судити про успішне завершення проєкту;
- клас проєкту за різними ознаками (масштаб, тип, складність);
- учасники проєкту (основні стейкхолдери – вище керівництво, менеджер проєкту, функціональні менеджери, працівники, державні установи, акціонери, кредитори і інші стейкхолдери, яких так чи інакше стосується проєкт – сім'ї, ЗМІ, школи, лікарні, громадські організації, соціальні організації, конкуренти, споживачі і т. д.);
- команда проєкту (включаючи затвердженого менеджера проєкту);

- процедури співробітництва;
- первинний план проєкту [11].

Початком проєкту розвитку можна вважати його ініціацію, яка є першим етапом життєвого циклу проєкту. Процес ініціації проєктів розвитку в компанії може бути як неформалізованим, так і жорстко регламентованим. У компаніях, де застосовують проєктну методологію щодо реалізації стратегічних змін, у рамках етапу ініціації проєкту розвитку мають виконуватися такі процеси:

- формалізація ідеї, її первинне опрацювання;
- проведення експертного оцінювання ідеї;
- розроблення й узгодження ключових елементів ідеї;
- визначення відповідального за розроблення ідеї та призначення керівника проєкту;
- підготовка проєктної ідеї й авторизація проєкту розвитку;
- формування попереднього списку учасників та команди проєкту.

Результатами цього етапу проєкту має стати формалізована й розроблена ідея якісних перетворень в компанії, із визначенням орієнтовних цілей проєкту; експертиза та порівняльний аналіз альтернативних проєктних ідей; призначений керівник та команда проєкту.

Етап ініціації має три стадії: підготовка (формалізація ідеї проєкту), оцінювання ідеї, прийняття рішення (щодо відкриття чи відхилення) стосовно проєкту розвитку.

У компаніях, де запроваджено стратегічне управління, ініціація проєктів розвитку відбувається за прийнятим стратегічним планом, в якому передбачено як терміни виконання завдань, так і необхідні ресурси. Але найпоширенішим явищем у вітчизняній економіці є ініціація проєкту розвитку через необхідність розв'язання певної проблеми або появи можливостей. За таких обставин проєкт може бути ініційований як власниками чи керівником компанії, так і обґрунтований менеджментом нижчих ієрархічних ланок. Небезпеку такого варіанта ініціації проєкту становить проблема отримання належного ресурсного

забезпечення через непередбачуваність виникнення проєктних ідей, обмежених джерел фінансової підтримки. Найбільш небезпечними для компанії є ситуації, коли очільники компанії ініціюють проєкт без відповідного аналізу та підготовки. Їхня зацікавленість в реалізації проєкту виявляється в постійному контролі, втручанні в реалізацію, створенні особливих умов виконання проєктних завдань усупереч принципам проєктного менеджменту.

Наступним кроком опрацювання ідеї проєкту є його формалізація – підготовка в письмовій формі документа (резюме), в якому викладено ідею проєкту розвитку, узагальнено й формалізовано інформацію для аналітики та прийняття рішень. Резюме проєкту містить дані, за якими проєктну ідею можуть проаналізувати, оцінити фахівці, визначити обмеження за ресурсами, термінами реалізації та бюджетом, а також вимоги щодо його експертизи. Серед обов’язкових елементів формалізації проєкту такі:

- попередня назва проєкту;
- попередня мета проєкту;
- взаємозв’язок із розвитком компанії,
- опис результатів проєкту (продукту проєкту, очікуваних змін, можливостей, перспектив);
- попередня характеристика ресурсів, необхідних для реалізації проєкту; майбутні учасники проєкту – замовник, головний виконавець, керівник проєкту;
- можливі терміни виконання проєкту (початок і завершення) та бюджет; можливі ризики проєкту, обмеження та припустимі відхилення.

Формалізація є своєрідним фільтром, який дає можливість відбракувати випадкові, непідготовлені ідеї, стає бар’єром на шляху нереальних проєктів.

Після формалізації проєкту проводять експертизу, яку можуть виконувати внутрішні підрозділи або зовнішні фахівці. Як правило, до групи експертів включають спеціалістів, компетентних у предметній царині проєкту,

а також тих, кого планують залучити до підготовки статуту проєкту та плану його реалізації.

Серед характеристик проєкту, що їх оцінюють експерти, як правило, є такі:

Таблиця 1. 1. [30]

актуальність проєктної ідеї	необхідність і своєчасність дослідження та розв'язання проблеми, соціальна та іміджева значущість, технічна необхідність
фінансова ефективність	чиста додана вартість, термін окупності, індекс рентабельності тощо
умови реалізації	термін, бюджет, організаційна готовність, зовнішні ризики

Експертиза проєктів розвитку виявляє взаємозв'язок зі стратегією компанії, відповідність затвердженим планам компанії; перспективи продукту проєкту та комерційну привабливість, технічну підготовленість, технологічну здійсненність проєкту; враховується особиста думка замовника, наявність досвіду реалізації аналогічних проєктів.

Позитивне рішення щодо реалізації проєкту зазвичай супроводжується наказом про запуск проєкту та призначенням керівника проєкту. Позитивне рішення щодо реалізації проєкту розвитку ухвалюють на етапі ініціалізації, але його розроблення та підготовка до реалізації потребують чималих зусиль, значного комплексу робіт у межах планування проєкту.

Аналізуючи негативні тенденції та ризики запуску проєктних ідей, основні проблеми етапу ініціації проєкту полягають у дефіциті ресурсів для ініціації проєкту; відсутності мотивації й недостатньому залученні всіх стейкхолдерів до обговорення проєктної ідеї; можливості перетворення

проектної ідеї на джерело конфлікту інтересів учасників проекту, менеджерів і працівників компанії; некомпетентності, суб'єктивізм при прийнятті рішень, політичному впливі внутрішніх замовників та ініціаторів проекту.

Серед чинників успіху ініціації проектних ідей у компаніях фахівці та практики називають корпоративну культуру, що сприяє розвитку ініціативи персоналу; рівень бюрократизації прийняття рішень, наявність управлінської інфраструктури (департамент розвитку, офіс управління проектами), що має підтримувати процеси формалізації, оцінювання та відбору пропозицій з розвитку, інноваційне заохочення персоналу; готовність до ризику в разі змін; інформаційну та комунікаційну відкритість керівництва компанії тощо.

Одним із найвагоміших чинників небезпеки етапу ініціювання проектів розвитку є визначення джерел фінансування витрат на його підготовку та формалізацію. За відсутності на підприємстві бюджету розвитку виникає необхідність визначення джерел фінансування заходів, пов'язаних із підготовкою, проведенням експертизи та прийняттям рішень щодо запуску проекту [30].

2.2. Планування проекту розвитку

У процесах підготовки та реалізації проекту надзвичайно важливим є планування – безперервний процес визначення найкращого способу дій для досягнення поставлених цілей з урахуванням обставин, що складаються; це набір дій, що визначають усі необхідні параметри реалізації проекту.

До основних параметрів проекту, що підлягають плануванню, належать:

1. тривалість усього комплексу робіт;
2. потреба у ресурсах;
3. терміни надходження сировини та матеріалів, технологічного обладнання;
4. терміни та обсяги робіт з залученням сторонніх організацій.

Об'єкти планування у проекті:

1. управління предметною сферою проєкту;
2. управління вартістю;
3. управління часом;
4. управління якістю;
5. управління людськими ресурсами;
6. управління комунікаціями;
7. управління ризиками;
8. управління поставками і контрактами.

Особливості планування проєкту:

- є найбільш важливим процесом управління проєктом, що визначає за часом усю діяльність щодо його здійснення;
- планування логічно пов'язане з іншими важливими процесами: організацією, координацією, контролем, аналізом, регулюванням;
- відіграє роль моделі дій і прогнозу стану проєкту та його оточення;
- основне призначення плану – безперервна підтримка процесу розвитку проєкту на шляху до його успішного завершення.

Загальні принципи планування:

1. цілеспрямованість – процес розгортання головної мети проєкту в ієрархічну послідовність цілей і завдань до рівня окремих заходів, дій, робіт з визначенням порядку їх виконання;
2. комплексність – означає повне охоплення наукових, проєктних, організаційних, виробничих та інших заходів і робіт, спрямованих на досягнення цілей та результатів проєкту;
3. збалансованість за ресурсами – означає, що плани не містять задач та робіт, які не забезпечені необхідними ресурсами;
4. системність – передбачає застосування системного підходу і врахування впливу на проєкт чинників його оточення; це розгляд проєкту як цілісної системи з визначенням та обліком взаємозв'язків як всередині, так і поза його межами;

5. гнучкість – передбачає здатність системи прогнозувати та враховувати можливі зміни, збурення зовнішніх чинників та їх наслідки. Для цього користувачеві має бути надана можливість легко варіювати набором технологічних, організаційних та економічних умов, що враховуються у розрахунках; варіювати критеріями, обмеженнями, пріоритетами та отримувати у зручному вигляді для аналізу і складання варіанти планів, що формуються за різних постановок завдань;
6. багатофункціональність – означає обов’язкове планування за усіма встановленими функціями управління проектом;
7. оптимальність – передбачає здатність системи формувати не лише припустимі з точки зору прийнятих обмежень і вимог плани, але і раціональні плани за обраними критеріями. Це досягається через використання економіко-математичних, а якщо неможливо, то евристичних (від грец. *heurisko* – знаходжу) методів (тобто шляхом використання сукупності логічних прийомів і методичних правил теоретичного дослідження та відшукування істини);
8. адаптивність – здатність бути адекватним реальним умовам;
9. несуперечливість – забезпечує взаємоув’язаність усіх планових рішень;
10. безперервність – полягає у моніторингу, контролі, а за необхідності – і в актуалізації планових рішень;
11. стабільність – забезпечується незмінністю основних цілей та обмежень проекту, його життєздатністю тощо.

Основні процеси планування: 1) планування предметної області – це визначення основи для подальшого прийняття рішень; 2) визначення предметної області – структурне декомпонування основних результатів на дрібніші, більш керовані компоненти; 3) визначення складу робіт – перелік специфічних дій, які необхідно виконувати для досягнення різних результатів проекту; 4) визначення послідовності робіт – документальне відображення залежностей та взаємозв’язків різних робіт; 5) оцінка тривалості робіт – розрахунок часу, необхідного для їх виконання; 6) опрацювання розкладу робіт – це аналіз

послідовності виконання окремих робіт; 7) планування ресурсів – визначення потреби у необхідних ресурсах; 8) оцінка вартості – формування кошторису проекту; 9) розробка бюджету – розподіл передбачуваних витрат за окремими компонентами проекту відповідно до його календарного плану; 10) опрацювання плану проекту – створення єдиного та послідовного і узгодженого документу. Допоміжні процеси планування: 1) планування якості – визначення стандартів якості, що мають відношення до проекту, та способів бути відповідними їм; 2) організаційне планування – визначення, документування та розподіл проектних ролей, відповідальності, звітності; 3) процес підбору кадрів – відбір та призначення персоналу на роботу за проектом; 4) планування комунікацій – визначення інформаційно-комунікаційних потреб учасників проекту; 5) ідентифікація ризику – визначення ризикових подій, здатних вплинути на виконання проекту; 6) оцінка ризику – прогноз настання ризикових подій з метою визначення можливих наслідків для реалізації проекту; 7) опрацювання методів реагування на ризик – обґрунтування заходів щодо зменшення можливості настання несприятливих подій; 8) планування поставок (контрактів) – визначення того, що і коли поставляти з метою забезпечення поточної діяльності щодо реалізації проекту; 9) планування пропозиції – документування вимог до продуктів та послуг і визначення потенційних джерел – постачальників. Прийняті на підставі планів управлінські рішення мають забезпечувати:

- реалізацію проекту у передбачувані терміни;
- мінімальні витрати усіх ресурсів;
- високу якість робіт.

У процесі підготовки та реалізації проекту формується багаторівнева система планування, а саме: 1) концептуально-стратегічний рівень – на ньому: накреслюються цілі та завдання проекту; розглядаються альтернативні варіанти дій щодо досягнення накреслених цілей; оцінюються негативні та позитивні сторони кожного варіанту; визначається орієнтовна вартість та терміни здійснення проекту; встановлюються внутрішні та зовнішні зв'язки;

встановлюються цілі та завдання для кожного учасника команди проєкту; фіксується увага на проміжних етапах; 2) тактичний (оперативний) рівень – здійснюється поточне планування: уточнюються терміни виконання комплексів робіт; уточнюється потреба у ресурсах; загальні обсяги робіт розподіляються за кварталами, місяцями тощо; 3) календарне планування – це складання та коригування графіків (розкладу); 4) мережеве планування – відображення комплексу робіт через побудову системи (сітки) взаємозв'язків та взаємозалежності у їх логічній послідовності; 5) баланс робочого часу – це система показників, що характеризують загальний ресурс та ефективність використання робочого часу [1].

2.3. Реалізація та ефективність проєктів розвитку

Метою етапу реалізації проєкту є виконання його плану. Тому основними процесами цього етапу є виконання робіт з досягнення цілей проєкту, моніторинг та контроль за витрачанням людських і матеріальних ресурсів, вибір постачальників та управління замовленнями, забезпечення якості та управління змінами, приймання результатів.

Під час здійснення проєкту розвитку основним завданням керівника проєкту та проєктної команди є забезпечення виконання встановлених проєктних завдань, організація виконання робіт за проєктом, отримання й аналіз даних з просування проєкту для визначення відхилень від базового плану. На етапі планування треба передбачати можливий рівень відхилень залежно від рівня інноваційності проєкту й невизначеності середовища, в якому він реалізується. Так, у дослідницьких проєктах прийнятні відхилення становлять понад 20 % від планової величини. Контроль виконання робіт дає можливість визначити необхідність прискорення реалізації окремих критичних робіт за проєктом для скорочення відхилень за проєктом загалом.



Рис. 1.3. Показники успішності реалізації освітнього проєкту [23]

Реалізація проєкту розвитку відбувається одночасно із поточною діяльністю компанії, що потребує системної інтеграції бізнес-процесів компанії з управлінськими рішеннями за проєктом, активних комунікацій та ефективної взаємодії між усіма учасниками проєкту, своєчасного ресурсного забезпечення виконання запланованого комплексу робіт. Більшість компаній у перебігу реалізації проєктів розвитку відчують необхідність подолання суперечностей між проєктними базовими структурними принципами організації бізнесу та унікальними завданнями проєктів розвитку, що за своєю природою наявні серед функціональних, потребують координації зусиль різних фахівців та підрозділів.

Моніторинг проєкту передбачає регулярний процес збирання, вимірювання, реєстрації й поширення інформації, яка стосується всіх аспектів виконання проєкту, а також оцінювання змін і підготовку для прийняття рішень. Метою моніторингу проєкту є подання керівництву проєкту та/або компанії оперативної інтегрованої інформації про реалізацію проєкту, достатню

для прийняття ключових рішень за проектом. Визначення комплексу параметрів, за якими аналізується стан проекту та показники виконання проекту мають задовольняти керівництво компанії за критеріями оперативності, повноти й достовірності. Ефективний моніторинг передбачає концентрацію зусиль на збиранні найважливіших даних про проект, на виконанні так званих проміжних оглядів розвитку проекту.

На підставі даних моніторингу здійснюють контроль за перебігом виконання проекту, зіставлення реальної діяльності із плановими параметрами проекту, оцінювання якості й ефективності здійснення проекту. Системи контролю проекту розробляють і впроваджують з метою зменшення ризику появи невирішених цільових завдань проекту, затримки термінів і перевитрат бюджету. Контроль сфокусований на трьох параметрах проекту: виконання самих предметно-орієнтованих та управлінських робіт за проектом, витрат і часу реалізації. Дані й критерії контролю проекту наведено в таблиці 1.2. [30]:

*Таблиця 1.2. Вихідні дані, необхідні
для контролю за виконанням проекту*

Критерії контролю	Вихідні дані
Терміни	Планові терміни початку робіт Фактичні терміни початку робіт Планові терміни завершення робіт Фактичні терміни завершення робіт Обсяг виконаних робіт
Вартість	Здійснені витрати Нездійснені витрати
Якість	Відповідність якості виконання робіт нормативним критеріям
Організація робіт	Дотримання внутрішніх регламентів
Предметна царина	Зміни в обсягах робіт Технічні та інші проблеми

Контроль за реалізацією проєктів розвитку. Система контролю проєктів розвитку включає такі блоки:

- визначення елементів та об'єктів контролю (за чим необхідно стежити, що необхідно контролювати у проєкті);
- формування переліку стандартів проєкту, які будуть використовуватися при контролі (з чим порівнюють реальні показники проєкту);
- встановлення допустимої межі відхилення фактичних параметрів від запланованих (якою є максимальна величина відхилення);
- частота й деталізація контрольних дій (як, коли та з якою глибиною має проводитися контроль);
- процедури визначення необхідності внесення змін в разі значних відхилень фактичних показників проєкту від запланованих;
- документація і методи контролю (яким чином здійснюється контроль, як реєструється інформація, хто зберігає й архівує дані);
- відповідальні особи (хто відповідає та виконує контрольні дії).

Завершення проєкту передбачає підсумкове затвердження всіх результатів за проєктом, завершення відносин з усіма учасниками, підготовка звіту та архіву.

Проєкт можна вважати завершеним у таких випадках: проєкт досягає встановлених цілей. Робота над продуктом завершилася з позитивним результатом. Замовник отримує те, що планувалося; робота над проєктом завершена з отриманням негативного результату, який у межах цього проєкту не може бути змінений. Прикладом таких проєктів можуть бути негативні результати клінічних випробувань нових ліків; створення нового каналу супутникового зв'язку, не затребованого ринком унаслідок революційних технологічних змін; робота над проєктом затримується через втрату інтересу чи зменшення фінансових можливостей замовника або передання ресурсів на інший проєкт. Проєкт відкладається на невизначений термін, а його подальша

реалізація стає неможливою. Така зупинка проєкту – радше не завершення, а згасання через відсутність ресурсів унаслідок скорочення бюджету.

Разом із тим іноді в бізнесовій практиці можна спостерігати ситуацію, коли визнані невдалими проєкти не зупиняються, а тривають. Причинами такої ситуації можуть бути як небажання керівництва визнати свої помилки при затвердженні проєкту, небезпека втрати бюджету на розвиток унаслідок неосвоєння бюджету розвитку, можливість негативного впливу на репутацію та кар'єру керівництва і членів команди проєкту, тощо. Ознаками появи загрози неможливості реалізувати проєкт розвитку є значна кількість змін у проєкті, коригування термінів та бюджету проєкту.

Завершення проєктів організаційного розвитку незрідка супроводжується появою нових підрозділів, департаментів, які вже на постійних засадах будуть реалізовувати визначені завдання. Так, проєкт упровадження системи управління проєктами, як правило, завершується розроблення методології управління проєктами та організаційними змінами на підприємстві; появою Офісу (служби) управління проєктами.

Особливості завершення проєктів розвитку. Одним із найважливіших аспектів завершального етапу проєкту є документування та оформлення звіту. Основними призначеннями звіту проєкту розвитку є аналіз виконання проєкту, підбиття підсумків щодо запланованих результатів та ефективності засобів їх досягнення.

Оцінювання проєкту мають здійснювати всі учасники проєкту. До обговорення результатів проєкту можна залучати всіх зацікавлених осіб, адже завдяки обміну думками, ідеями з'являється можливість зрозуміти, що саме в проєкті можна було б змінити для оптимізації терміну й бюджету, для поліпшення якості результатів.

Підсумкове оцінювання проєктів розвитку полягає не тільки у визначенні рівня досягнення запланованих завдань, а й в узагальненні позитивних і негативних наслідків та їх причин. Оцінювання проєкту розвитку слугує, по-перше, визначенню рівня ефективності реалізації проєкту; по-друге,

збагаченню досвіду реалізації проєкту задля врахування його в подальшій проєктній діяльності. Тому фактично аудит проєкту розвитку закликаний поповнити скарбницю корпоративних знань в плані управління змінами певного напрямку, а також стати джерелом інформації для майбутніх членів команд проєктів розвитку.

Запорукою успішної реалізації проєкту розвитку має стати баланс відповідальності, повноважень та реальної влади основних учасників проєкту, яких розрізняють за такими ключовими параметрами: за рівнем залучення (участі) до процесу підготовки та реалізації проєктів (активні та пасивні учасники); за спрямованістю інтересів (особи, інтереси яких заторкує проєкт, які впливають на результати проєкту, та особи, інтереси яких проєкт незаторкує); за критерієм відношення до проєкту (внутрішні та зовнішні учасники проєкту розвитку) [30].

Висновки до розділу 2.

У другому розділі наведено інформацію щодо ініціації, підготовки, планування, реалізації та завершення проєкту. Зазначено, що у процесі підготовки проєкту відбувається розуміння контенту проєкту, визначення вихідної ситуації, аналіз зацікавлених осіб та оточення, визначення мети.

Під плануванням розуміється конструювання системи управління проєктом як сукупності взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів – змісту, засобів, виконавців у заданих термінах, послідовності та територіальних межах, що спрямована на досягнення поставленої мети.

Реалізація проєкту передбачає контроль проєкту, залучення зацікавлених осіб, конфлікти та їх вирішення, координацію в команді, розвиток культури довіри в управлінні проєктами

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ В КУЛЬТУРНО-ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Інноваційний розвиток освітніх організацій України

Умови, в яких функціонують та розвиваються освітні організації є умовами ринкових відносин. Саме розвиток ринкової економіки, спрямованість України на демократичні перетворення зумовлюють зміну пріоритетів соціального буття людини в сучасному суспільстві, вимагають наукового пошуку нових, ефективних механізмів управління, зокрема і системою освіти, які сприяли б відповідним змінам людських відносин, розвивали б вміння успішності життєдіяльності. Виклики сьогодення потребують від системи освіти створення умов для відповідного розвитку людського (інтелектуального) потенціалу, що є вирішальним фактором забезпечення її якості, доступності й ефективної діяльності. Зазначимо, що з урахуванням вищезазначеного система освіти розвиватиметься в необхідному напрямі тільки тоді, коли є попит і пропозиції на освітні послуги (продукти) й орієнтуватиметься на актуальні запити споживачів освітніх послуг і стан їх задоволення. Саме такий підхід до організації життєдіяльності освітньої організації забезпечується проєктним менеджментом, який в умовах сьогодення виступає певною технологією, що сприяє розвитку цієї організації.

Інноваційний розвиток будь-якої організації забезпечується використанням принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними і управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності тощо [23].

Проєкт стратегічних змін, як і вся стратегія організації не підлягає чіткій регламентації. До основних принципових завдань розробки проєкту стратегічних змін слід віднести: комплексну бізнес-діагностику діяльності організації; визначення основних цілей, завдань і принципів управління

змiнами; визначення бюджету, термiнiв та необхідних заходiв для реалiзацiї проєкту змiн; обґрунтування очiкуваної ефективностi проєкту, головних ризикiв та способiв їх мiнiмiзацiї.

Основнi завдання проєкту змiн в органiзацiї, добре сформульованi Ж. Льовiнгтоном. Такий проєкт повинен: гарантувати, що органiзацiя реагує на впливи оточення i рaцiонально змiнюється; ретельно оцiнити засоби, необхіднi для реалiзацiї проєкту i переконатися, що всi джерела цих засобiв були встановленi, i жоден не був забутий; повнiстю оцiнити всi витрати, понесенi на реалiзацiю проєкту з погляду економiчної i корисної ефективностi; розвивати iснуючу систему органiзацiї i iснуючi ресурси так, щоб вони могли справитися iз змiнами, якi передбаченi цим проєктом.

Як бачимо, планування i реалiзацiю проєкту стратегiчних змiн необхідно здiйснювати за принципами та методами проєктного менеджменту [27].

Проектний менеджмент (Project Management) – це наука i мистецтво управлiння й координацiї людських i матерiальних ресурсiв протягом життєвого циклу проєкту шляхом застосування сучасних методiв i технiки управлiння для досягнення визначених у проєкті результатiв за складом та обсягом робiт, вартостi, часу, якостi й задоволення учасникiв проєкту [23].

Пiдкреслимо, що в бурхливих умовах сьогодення провiдними навичками вважається здатнiсть органiзовувати життєдiяльнiсть у свiтi як проєктну: визначати далеку i найближчу перспективу; знаходити й залучати необхіднi ресурси, накреслювати план дiй i, здiйснивши його, оцiнювати, чи вдалося досягти поставлених цiлей.

Проектний менеджмент дає змогу знайти баланс мiж академiчними знаннями та практичними вмiннями, задовольнити прагнення особистостi до вiльного вибору дiяльностi з опорою на зацiкавленiсть та особистiсну значущiсть проблем, що вирiшуються.



Рис. 1.4. Сутність інноваційного розвитку освітньої організації [23]

Отже, вищезазначене дає підстави для твердження, що успішність життєдіяльності освітньої організації, її конкурентоспроможність можна забезпечити, використовуючи методи проєктного менеджменту. Саме такий підхід сприятиме інноваційному розвитку освітньої організації в постійно змінюваному навколишньому середовищі [23].

Управління в системі освіти є невід’ємною складовою управління соціальними системами, і з наукового погляду його можна визначити як цілеспрямовану взаємодію керованої та керівної підсистем щодо регулювання діяльності освітньої організації з метою переведення її на більш високий рівень розвитку.

В умовах сьогодення інноваційний розвиток освітньої організації можна забезпечити тільки переорієнтацією діяльності на проєктну. У зв’язку із цим виникає необхідність у побудові системи життєдіяльності освітньої організації як проєктно-орієнтованої. Зміст зазначеного полягає в тому, щоб зібрати в одну

команду найкваліфікованіших педагогів для здійснення складного освітнього проєкту у встановлений термін із заданим рівнем якості. Глобальним освітнім проєктом виступає формування конкурентоспроможного випускника.

За визначенням А. Саламатової, проєктно-орієнтована організація – це організація, що динамічно розвивається і трансформується соціально, де мета досягається на основі внутрішньоорганізаційної інтегрованої/децентралізованої розробки та реалізації соціально-економічних проєктів інноваційного розвитку. При цьому процеси інтеграції та/або децентралізації мають бути збалансованими.

Ключовим поняттям в проєктному менеджменті є поняття «проєкт».

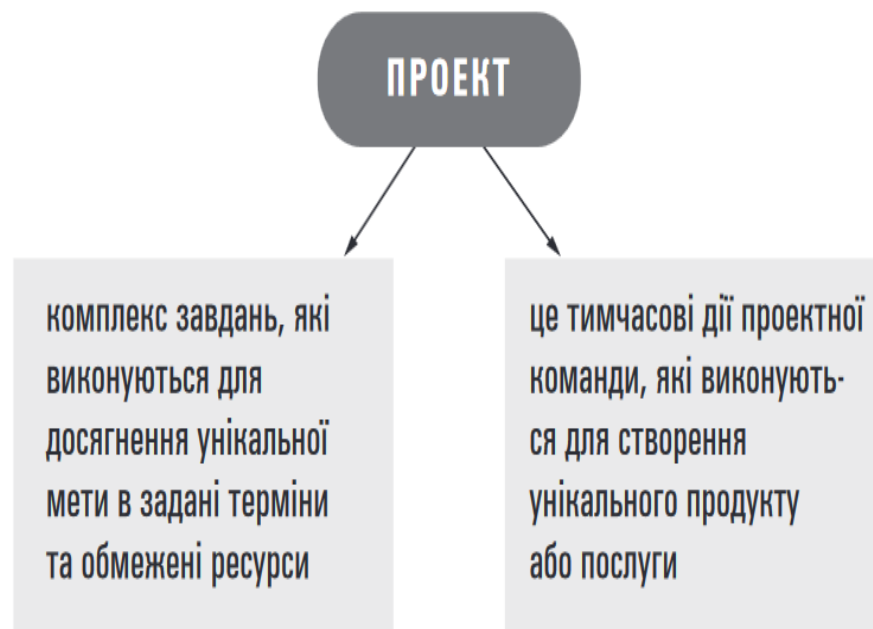


Рис. 1.5. Тлумачення поняття «проєкт» [23]

Невід’ємними властивостями є новизна та неповторність, але без якісного підходу до виконання проєктів новизна і неповторність можуть зазнати провалу.

Проєкт вважається успішним, якщо він завершується у передбачений термін, відповідає встановленим вимогам щодо обсягів та якості, а його вартість не перевищує запланованої у бюджеті. Якість – один із найважливіших параметрів проєкту нарівні з часом, вартістю і ресурсами.

Наукові та освітні проєкти, що фінансувалися закордонними організаціями:

Проєкт ЄС Tempus: 544202-TEMPUS-1-AT-TEMPUS-JPHES) «Набуття професійних та підприємницьких навичок за допомогою виховання підприємницького духу та консультації підприємців-початківців» грудень 2013 р.–грудень 2016 р.

Проєкт Erasmus+ KeyAction2 «Удосконалення практико-орієнтованої підготовки викладачів професійної освіти і навчання (ITE-VET)» № 574124-EPP-1-2016-1-DE-EPPKA2-CBHE-JP, Виконавче Агентство з питань освіти, аудіовізуальних засобів та культури (EACEA), 2016–2018.

Проєкт Erasmus+ KeyAction2 «Нові механізми управління та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти на базі партнерства в Україні» (PAGOSTE) № 609536-EPP-1-2019-1-DE-EPPKA2-CBHE-SP, Виконавче Агентство з питань освіти, аудіовізуальних засобів та культури (EACEA), 2020–2023.

Проєкт Erasmus+ KeyAction2 «Центри сертифікації викладачів: інноваційні підходи до досконалості викладання» (UTTERLY) № 619227-EPP-1-2020-1-UA-EPPKA2-CBHE-JP, Виконавче Агентство з питань освіти, аудіовізуальних засобів та культури (EACEA), 2021–2024.

Проєкт ДААД «Розвиток жіночого лідерства в академічному середовищі Німеччини та України» (FLAMINGU), GermanAcademicExchangeService(DAADDIESpartnership), Федеральне міністерство економіки, співробітництва та розвитку Німеччини, 2020–2023 [18].

Важливі проєкти, що фінансувалися з бюджету України (останні п'ять років):

«Соціально-економічні механізми забезпечення гідної праці в умовах євроінтеграційних процесів та інноваційно-інвестиційної моделі розвитку економіки України» (2015–2017рр.);

«Удосконалення державно-договірного регулювання оплати праці та механізму формування компенсаційного пакета і запровадження системи грейдів» (2017–2019рр).

«Модель зайнятості в координатах цифрової економіки: нові параметри та стратегічні вектори трансформації».

«Проект регламентів організації трудової діяльності в нестабільній глобальній екосистемі».

«Реалізація потенціалу молодих вчених в інтеграції науки, освіти, бізнесу» [18].

3.2. Проекти розвитку в культурній креативній індустрії

Креативні індустрії України включають візуальне мистецтво, сценічне мистецтво, видавничу діяльність, дизайн, моду, ІТ, аудіовізуальне мистецтво, архітектуру, рекламу, бібліотеки, архіви та музеї, народні художні промисли [14].

Культурні індустрії (поняття введене у світовий обіг філософами культури відразу після Другої світової війни) у поєднанні з креативним підприємництвом ще в 1990-х були проголошені стратегічно важливими напрямками в державній культурній політиці переважної більшості європейських країн. Проаналізувавши декілька сегментів креативних індустрій, вчені зауважили, що вони не лише відіграють помітну роль у формуванні культурної ідентичності нації, але й стають вагомим фактором зростання економіки держави. Відтоді західноєвропейські країни сформували концепт креативної економіки, який понині активно впроваджують через свої стратегії розвитку. В Україні поняття культурних та креативних індустрій отримало часткове «державне визнання» лише влітку 2018 року, коли Верховна Рада прийняла рішення надати правового визначення самому терміну «креативні індустрії», тим самим де-юре наголосила на важливості підтримки культурного розвитку. У «Довгостроковій національній стратегії розвитку культури до 2025

року» акцент зроблено саме на підтримку зростання сектору креативних індустрій. Проте, за відсутності подальших політичних ініціатив, базової законодавчої бази та комплексних досліджень, відстежити роль культурних та креативних індустрій у нинішньому розвитку економіки і культури України можливо лиш опосередковано і фрагментарно, зокрема, базуючись на розгляді окремих реалізованих державних програм. У цьому контексті аналіз поданих заявок та проєктів, підтриманих Українським культурним фондом в секторі культурних та креативних індустрій у 2018 році, стало початком заповнення такої інформаційно-аналітичної прогалини. Підтримані у 2018 році проєкти за типом культурного продукту Культурні та креативні індустрії, за визначенням ЮНЕСКО, поєднують створення, продукування та комерціалізацію нематеріальних сенсів культурного характеру. За класифікацією конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), до культурних та креативних індустрій належать: традиційна культура (ремесла, народне мистецтво, фестивалі), культурні пам'ятки (музеї, виставки, бібліотеки, археологічні локації), аудіовізуальні медіа (кіно, ТБ, радіо), цифрові медіа (відеоігри, програмне забезпечення і т. п.), сценічне та образотворче мистецтва [14]. У Великій Британії, що має чи не найбільший з-поміж країн світу досвід розвитку креативної економіки, цю галузь формують 13 секторів: реклама; ринок сучасного мистецтва та антикваріату; ремесла; дизайн; мода; кіно та відео; інтерактивне дозвілля та програмне забезпечення; музика; перформативні мистецтва; видавнича справа; програмне забезпечення та комп'ютерні послуги; ТБ та радіомовлення. Водночас, у Польщі галузь культурних та креативних індустрій умовно поділена на 15 секторів: рекламу, архітектуру, мистецтво, ремесла, дизайн, моду, кіно/відео, видавничу справу, наукові дослідження та технології, програмне забезпечення, ігри (цифрові інтерактивні), ТБ/радіо, комп'ютерні ігри. В Україні, згідно із законодавством, до культурних та креативних індустрій відносять художні промисли, візуальні мистецтва, сценічні мистецтва, літературу, ЗМІ, аудіовізуальне мистецтво, дизайн та моду, архітектуру й урбаністику, рекламу, музейну справу, комп'ютерне

програмування, консультування з питань інформатизації та навіть дослідження і експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук. Відтак, варто зауважити, що культурний продукт, створений за підтримки Українського культурного фонду представниками сектору культурних та креативних індустрій, не відображає усієї потенціальної різноманітності. До прикладу, 19 з 42 підтриманих проєктів (понад 42%) були фестивалі, що пропорційно (що видається позитивним явищем) розділилися на етнокультурні/фольклорні, мистецькі, літературні, музичні та масові заходи для збільшення туристичних потоків. Створення креативних хабів та освітніх програм посіли за популярністю місця відповідно друге (7 проєктів) та третє (5 проєктів) місце. На жаль, настільні ігри (1 проєкт), мобільні додатки для туристів та інші форми програмного забезпечення (1 проєкт) опинилися на маргінесах інтересів грантоотримувачів. Такі ж напрями, скажімо, як реклама чи урбаністика були проігноровані.

Загалом у 2018 році було подано 124 заявки в секторі культурних та креативних індустрій, 95 з яких пройшло технічний відбір, 42 з них було підтримано Українським культурним фондом за результатами експертного оцінювання. Хоча у рейтингах за кількістю заявок і реалізованих проєктів сектор посідає третє місце після культурної спадщини та аудіовізуального мистецтва, з погляду співвідношення між поданими на конкурс проєктами та тими, які були профінансовані УКФ, культурні та креативні індустрії опинилися на останньому місці. Це частково суперечить загальній рисі проєктів решти секторів 2018 року, зокрема, неготовності аплікантів підготувати пакет документів, оскільки майже 80% заявок сектору подолали технічний відбір, але не набрали відповідну кількість балів від експертів, що свідчить більше про рівень якості проєктів, ніж про вміння формувати заявки.

Сектор культурних та креативних індустрій 2018 року за підтримки УКФ виявився не менш передбачуваним за інші сектори в контексті географії реалізованих проєктів. Якщо для таких секторів як аудіовізуальне та візуальне мистецтва, дизайн та мода, культурна спадщина і перформативне та сценічне

мистецтво, закономірною видається перевага серед заявників мешканців обласних центрів та столиці, адже інфраструктурна мережа цих секторів (кінотеатри, будинки моди, пам'ятки історії та культури, театри, концертні зали та філармонії) розміщена за поодинокими винятками лише у густо населених пунктах, то основний культурний продукт сектору культурних та креативних індустрій (фестивалі різних типів) зазвичай розрахований на великі відкриті локації, що знаходяться переважно в рустикальній місцевості, і це, власне, підтверджує світова практика. З-поміж 42 підтриманих проєктів за типами вони розподілилися так: 35 індивідуальних, 6 проєктів національної співпраці і лише 1 проєкт міжнародної співпраці, ініціатива яка належала столиці. Лише серед підтриманих проєктів індивідуального типу 6 було представлено культурними операторами локального рівня з 5 областей України (4 центральних та Львівської) [14]. Це свідчить про низький рівень обізнаності мешканців невеликих населених пунктів про можливості грантових програм, про геополітичні особливості регіонів та певну інертність в питаннях реалізації культурних проєктів. Також відсутність grass-roots ініціатив свідчить про нерозуміння того, наскільки економічно вигідними для місцевих громад можуть бути проєкти у секторі культурних та креативних індустрій. Приклади окремих східноєвропейських країн як-то Польща чи Литва демонструють зростаючу ефективність креативних індустрій у створенні економічної цінності, високу швидкість формування нових робочих місць, посилену здатність цих індустрій протистояти економічній рецесії та продукувати велику кількість інноваційних рішень. Реалізація переважної більшості ініціатив у секторі культурних та креативних індустрій на базі невеликих населених пунктів прямо відображається на темпах їхнього економічного зростання. Наприклад, всесвітньо відомий фестиваль Burning Man, був започаткований у 1986 році, місцем проведення була обрана пустеля Блек Рок у штаті Невада. Найближчі малі населені пункти розташовані на відстані понад 100 кілометрів від локації. Тож організатори не були здивовані, коли на перший фестиваль з'їхалися лише 20 глядачів. У 2017 році подію відвідало близько 60 тис. гостей, які принесли

штатові чистого прибутку близько \$4 мільйони, у 2018 році кількість відвідувачів зросла до 70 тис. гостей, що відповідно відобразилося і на обсягах сплачених податків до бюджету Невади, відчутно стимулюючи розвиток регіону. У 2019 році участь української команди у фестивалі Burning Man підтримав УКФ [14]. Окрім фестивалів, діяльність культурних хабів також доводить масштабність впливу культури на життя місцевої громади та стабільність локальної економічної зони. До прикладу, ініціативою місцевої влади невеликого міста Маракеш (Марокко) із населенням менше 900 тисяч – у 2018 році активна діяльність творчих хабів сприяла збільшенню потоку туристів до 12 мільйонів. І хоча настільки ілюстративних українських прикладів досі бракує, з-поміж підтриманих УКФ проєктів у секторі культурних та креативних індустрій можна виокремити кілька таких, вплив яких на розвиток громади є очевидним. Один із проєктів – концепція ревіталізації замку Свірж, – ініційований Національною спілкою архітекторів України спільно з «Я-Галереєю» та місцевими активістами, дозволив вперше за 50 років відкрити пам'ятку історії та культури для відвідувачів. Це в разі збільшило потік внутрішніх туристів, привернуло увагу іноземних гостей, а виставка, проведена в рамках проєкту, склала основу оновленої експозиції, що продовжує приносити свої дивіденди місцевій громаді. Інклюзивний проєкт «Ті, хто підкорив темряву» за участі литовських та українських виконавців зі складними порушеннями зору, із залученням оркестру львівського Національного театру імені М. Заньковецької, дозволив не лише організувати міжнародні гастролі для популяризації творчості задіяних артистів, але й встановити міжнародні партнерські зв'язки, результатом яких стала подальша співпраця. До слова, інклюзивності проєктам сектору культурних та креативних індустрій у 2018 році не бракувало, як у найвужчому – культурний продукт для людей з інвалідністю (10% від загальної кількості реалізованих проєктів), так і в найширшому – залучення до культурного процесу представників різноманітних спільнот (відповідно 14%).

Започаткований у 2017 році харківськими пластунами та БФ «Харків з тобою» Всеукраїнський фестиваль «Вертеп-Фест» також неабияк розширив свою аудиторію завдяки грантовій підтримці. Якщо у перший рік свого проведення захід із залученням професійних та аматорських театральних колективів з різних регіонів України зібрав 20 колективів, то після інформаційної кампанії 2018 року, що відбулася за сприяння Українського культурного фонду, подія набула більшої популярності, і у 2019 році організатори змогли залучити вже 58 вертепних театрів, фольклорно-театральних колективів та аматорських об'єднань з усіх етнографічних регіонів України. Проект «Жовтень у Жовтні», ініційований ГО «Житомир, зроби голосніше!», репрезентував унікальний для вітчизняного культурного контексту зразок стратегічного планування та міждисциплінарності. Для подальшої ревіталізації міського кінотеатру «Жовтень» місцеві активісти розробили концепцію креативного хабу – сучасного культурного центру, який постав би в результаті проведення на локації урбаністичного фестивалю. В рамках заходу було проведено міжнародну конференцію «Коли теорія набуває ідентичності», презентовано видання на актуальну тему «Decommunized: Ukrainian Soviet Mosaics» («Декомунізація: українська радянська мозаїка»), представлено проєкт «Можливо це мистецтво» фотографа Євгена Нікіфорова та колективу дослідників під куруванням Павла Гудімова, проведено концерт «Гобелени футуристів» джазмена Володимира Тарасова (Литва) та публічні лекції різноманітного тематичного спрямування [14]. Проведення фестивалю за підтримки УКФ дозволило місцевим активістам привернути увагу до проблеми не лише представників регіональних ЗМІ, але й органів місцевого самоврядування, що неабияк прискорило процес подальшої реалізації первісного задуму.

Обрані пріоритети підтриманих УКФ проєктів відображають основні напрями їх концептуалізації. Найбільше із пропонованих Фондом пріоритетів грантоотримувачам імпонував «сприяння розвитку освітніх ініціатив та підтримка закладів мистецької освіти», що більш ніж виправдано за умов

реструктуризації відповідних закладів в рамках впровадженої дещо контroversійної реформи мистецьких закладів освіти та закладів початкової мистецької освіти. І половина проєктів із зазначеним освітнім пріоритетом дійсно була спрямована саме на сприяння мистецькій освіті дітей віком до 12 років [14].

Наступним за популярністю несподівано, у порівнянні з показниками інших секторів 2018, виявився пріоритет «підтримка інклюзії, розширення аудиторії через залучення різних вікових та соціальних груп». На третьому місці за пріоритетністю для грантоотримувачів сектору культурних та креативних індустрій цілком виправдано опинилася «підтримка розвитку молодих митців та сприяння реалізації культурних і мистецьких дебютів» як логічне доповнення найпопулярнішого пріоритету.

Тож позитивною є основна тенденція проєктів підтриманих УКФ у секторі культурних та креативних індустрій у 2018 році – переважно пріоритезувати найвразливіші напрями роботи своєї сфери [14].

Не всі «геніальні винаходи» закордонних колег можливо впровадити в українських реаліях, проте сектор культурних та креативних індустрій є винятком у цьому. Деяким країнам пострадянського простору та соціалістичного табору таким, як Польща, Литва, Словакія та інші, вдалося ефективно використати вже розроблену та апробовану на власних теренах Британією та Австралією – лідерами у сфері креативної економіки, систему залучення до роботи культурних та креативних індустрій якомога ширшої аудиторії, як то підприємці малого та середнього бізнесу та ін. Поєднання фінансового та людського ресурсів різноманітних галузей економіки в контексті створення та популяризації культурного продукту довело свою доцільність. В Україні існує велика прогалина саме у питаннях взаємодії секторів та галузей через відсутність комунікації, а також сформованої і зорієнтованої на розвиток креативної економіки державної політики. І це на загальному фоні низької обізнаності потенційних операторів креативного поля, культурних операторів, креативних фасилітаторів та інше про перспективність

подібного об'єднання. Приклад Словачії, як однієї з країн колишнього соціалістичного табору, що лише нещодавно почала імплементувати міжнародні стандарти розвитку креативних індустрій, демонструє, як посилення цього сектору може вплинути на суспільство в цілому та на ринок праці зокрема. Кожне із креативних полів/підсекторів культурних та креативних індустрій спершу залучає культурних операторів – безпосередніх виробників культурного продукту. Процес створення останнього може охоплювати відразу декілька або і всі сфери життя, як у випадку зі створенням рекламного продукту, що, у свою чергу, дозволяє задіяти різноманітних креативних фасилітаторів, тобто тих, чия діяльність сприяє створенню продукту культурними операторами. Механізми подальшої дистрибуції розширюють коло споживачів та бенефіціарів фінального продукту, залучаючи мережі публічних інституцій, що позитивно відображається як на культурному, так і на економічному розвитку суспільства. Тож ця схема може бути актуальною і для України [14].

3.3. Проєктний менеджмент в культурно-освітньому середовищі: культурний менеджер та механізми управління в проєктах розвитку

Проєкти розвитку у культурно-освітньому середовищі частіше відповідають регіональним запитам. В свою чергу, це прив'язаність до певного місця. Тобто, і вимагає залучення культурного менеджера, локально.

Це і є новий підхід до управління проєктами розвитку. Також це потребує певних зусиль. Налагодження командної роботи, фінансова сторона проєкту, особливості регіону, у якому буде реалізовуватися задуманий проєкт, сформувати попит, налагодити комунікації, приймати вірні, раціональні рішення, розуміти, і відповідно розраховувати на аудиторію, орієнтуватися на глобальні тренди. Здатність мислити креативно – ще одна важлива якість для культурного менеджера. І ще, якщо узагальнити вище вказане, то вміти на практиці впроваджувати стратегічний менеджмент.

Культурному менеджеру необхідно мати багато бажання, стремління, навіть мрій, щоб створити умови для культурного продукту, або можливість для освітнього напрямку, події тощо.

Ідею потрібно розвивати, втілювати в життя, планувати й діяти.

Український культурний фонд – державна установа [10], створена у 2017 році, на підставі відповідного Закону України, з метою сприяння розвитку національної культури та мистецтва в державі, забезпечення сприятливих умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості і суспільства, широкого доступу громадян до національного культурного надбання, підтримки культурного розмаїття та інтеграції української культури у світовий культурний простір. Підтримка проектів Українським культурним фондом здійснюється на конкурсних засадах [26].

Діяльність Українського культурного фонду ґрунтується на принципах:

1. гуманізму;
2. толерантності;
3. свободи творчості;
4. демократичності та прозорості прийняття рішень;
5. забезпечення змагальності і рівності умов для інтелектуального, творчого розвитку людини та суспільства;
6. інноваційності; підзвітності, відповідальності за результати діяльності перед державою та суспільством;
7. запобігання конфлікту інтересів під час організації конкурсного відбору та фінансування проектів;
8. забезпечення рівних можливостей отримання підтримки Українського культурного фонду фізичними особами, юридичними особами незалежно від форми власності;
9. забезпечення культурного розмаїття;
10. партнерства держави та громадянського суспільства у питаннях національно-культурного розвитку;
11. дотримання авторських і суміжних прав.

У ході дослідження теми було визначено наступні дієві інструменти як комунікаційної складової для проєктів розвитку у культурно-освітньому середовищі.

Онлайн заходи. Онлайн заходи є промоції культурного проєкту. Їх переваги:

1. широке охоплення аудиторії;
2. додаткова фіксація заходу під час трансляцій у соц. мережах; реалізація проєкту попри непередбачувані обставини (погодні умови, карантин тощо);
3. миттєвий фідбек (якщо аудиторія має можливість залишати коментарі чи ставити запитання);
4. більша доступність для медіа, що підвищує шанси отримати додаткові згадки у них.

Публічні заходи. Публічні заходи є обов'язковою частиною проєкту для:

1. привернення уваги до проєкту;
2. створення інформаційного приводу;
3. живого спілкування з аудиторією і ЗМІ;
4. презентації ідей проєкту тощо.

Друкована продукція. Друкована продукція часто використовується під час промоції проєкту. Це брошури, буклети, каталоги, листівки, постери. Виконувати їх радять у загальній стилістиці для створення асоціативного ряду проєкту, з докладним змістом, грамотно оформленим.

Соціальні мережі. Чітко уявляючи цільову аудиторію і оцінивши ресурси проєкту, можна зосередитися на кількох соціальних мережах. Це можуть бути: Facebook, Instagram, Telegram. Переваги соціальних мереж: постійний зворотній зв'язок; зміцнення колаборації з інфопартнерами; використання всіх спекторів інформінструментів (онлайн трансляції, івенти та реєстрації, реклама для розширення аудиторії тощо) [6].

Кожен проєкт є обмежений в часі. Він має точну дату початку й завершення тривалості процесу реалізації проєкту. Упродовж відведеного часу

необхідно досягнути поставленої мети й виконати усі прописані завдання. Особа, яка береться за реалізацію проєкту, повинна розробити собі систему дедлайнів (дотримання термінів виконання) й організувати згідно неї роботу своєї проєктної команди. Фінансування проєкту також обмежено цими датами, тому виконання завдань варто продумувати відповідно до надходження коштів із фонду грантової програми.

Кошти виділяються під унікальну, яка не виконувалась раніше, проєктну ідею. Формування такої концепції є запорукою вашого успіху, а втілення її в життя – підтвердженням життєздатності й необхідності для ширшого кола людей. Важливо пам'ятати, що комплекс заходів, укладений в ідею, має відповідати найсучаснішим інноваційним підходам обраної галузі й бути неповторним у своїй концептуальній основі.

Грант (англ. «grant» – дар, дотація, стипендія) – це цільова фінансова допомога, що надається вченим на проведення наукових досліджень або організаціям громадянського суспільства з метою покращення якості життям мешканців громади.

Щодо гранту, то він стосується коштів, що надаються на безповоротній основі некомерційним організаціям або фізичним особам на реалізацію соціальних проєктів, благодійних програм, проведення досліджень, навчання та інші суспільно корисні цілі з наступним звітом про їх використання і отримані результати.

Гранти розподіляються на конкурсній основі. Залежно від умов конкурсу в ньому можуть брати участь, наприклад, зареєстровані громадські організації, муніципальні і державні організації, творчі колективи або фізичні особи. Найчастіше виділення грантів відбувається в ході реалізації грантової програми. Грантові програми бувають постійними, тобто проєкти приймаються на розгляд протягом поточного року. Також є грантові програми, розгляд яких відбувається в межах певного періоду.

Грантодавець – це вітчизняна чи зарубіжна благодійна організація, що надає грантову підтримку конкретним проєктам, які відповідають її цілям і

завданням. Ця організація робить кроки по поширенню інформації про грантові програми і дає про них найбільш повну інформацію. Часто грантодавцями є благодійні фонди, які для виділення грантів отримують фінансові кошти від організацій і приватних осіб, та приймають на себе зобов'язання щодо цільового їх використання. Відповідно до цих зобов'язань грантодавець встановлює певні умови (правила) розгляду заявок і підтримки кращих із них [33].

Обов'язковою умовою успішного здобуття грантів є правильно підготовлений проект. Тому, розпочинаючи пошук фінансування слід пам'ятати, що за один день написати хороший проект неможливо і починати готувати проектну заявку необхідно завчасно.

Факт підготовки і відправки заявки зовсім не є гарантією отримання гранту. Оскільки найчастіше гранти надаються на конкурсній основі, їх отримують організації, які зможуть цей конкурс виграти. Вважається, що ефективність діяльності буде нормальною, якщо буде профінансована кожна десята заявка (10%). Якщо ви відправили заявку і у відповідь отримали від грантодавця багато питань, значить ваша заявка продовжує конкурсну боротьбу. На всі поставлені запитання треба відповісти докладно і оперативно. Якщо ж ви отримали повідомлення про те, що ваша заявка не пройшла за конкурсом, спробуйте уточнити мотиви відмови і врахувати їх у подальшій роботі.

Відносини між організаціями, що надають гранти і організаціями, що їх отримують – це відносини партнерів. Успішно виконаний проект допомагає фонду, що надає гранти, знайти гроші на подальший розвиток своєї діяльності. Максимально щирі, коректні відносини з грантодавцем допоможуть підготувати заявку та успішно виконати проект, а відтак отримати досвід і значно підвищити шанси на отримання наступних грантів з будь-яких джерел.

У разі отримання повідомлення про перемогу в конкурсі необхідно буде укласти договір з грантодавцем і суворо його дотримуватися. Грантодавець не

тільки має право контролювати хід виконання проєкту та цільове використання коштів, але і поширювати інформацію про грантоотримувача [12].

Масштабні культурні проєкти:

- підтримка визнаних масштабних культурно-мистецьких проєктів, що сприяють формуванню об'єднаної української ідентичності та створенню позитивного іміджу України та українців в світі;
- підтримка масштабних проєктів національного або міжнародного рівня, що розвивають культурну екосистему (посилюють роль культури у житті суспільства, сприяють міжсекторальній співпраці, виходять за рамки традиційного сприйняття культури та мистецтва, формують нові сенси);
- підтримка масштабних культурно-мистецьких проєктів, що залучають широку аудиторію з усієї/або кількох регіонів України та/або з-за кордону, залучають національних та/або міжнародних партнерів;
- підтримка проєктів з широкою комунікативною та культурно-просвітницькою складовою;
- підтримка сталих інноваційних та кроссекторальних проєктів, їх масштабування та розвиток (які залучають різні категорії населення, зокрема, маломобільні групи людей, дітей та молоді).

Проєкт національної співпраці – це культурно-мистецький проєкт, який передбачає партнерську реалізацію проєкту у двох або більше регіонах України мінімальне партнерство має включати заявника та одного партнера з різних регіонів України.

Індивідуальний проєкт – це культурно-мистецький проєкт, який реалізується за ініціативи та участі одного заявника. Тільки цей тип проєкту відкритий для подання заявок фізичними особами-підприємцями.

Проєкт міжнародної співпраці – це культурно-мистецький проєкт, що передбачає реалізацію проєкту в Україні та/або за кордоном у партнерстві з іншими юридичними особами всіх форм власності (підприємствами,

установами та організаціями). Заявник має бути резидентом України, а один з партнерів – нерезидентом.

УКФ в партнерстві з ГО «Інша Освіта» та медіаплатформою «Накипіло» створив освітній курс з грантового менеджменту.

Мета курсу – підвищення професійних компетенцій проєктних менеджерів, що працюють у сфері культури та мистецтва. Курс "Грантовий менеджмент від УКФ" складається з 10 відеолекцій. Кожна з них присвячена окремій темі: від інструментів планування проєкту, розподілу ролей у команді до формування кошторису та управління ризиками. Також розповідається про дотримання авторського права у проєктах, пояснюються тонкощі фандрейзингу та краудфандингу.

До кожної відеолекції створено тестові завдання, аби самостійно перевірити свої знання.

До деяких відео додано презентації, що більш детально розкривають специфіку умов Фонду як грантодавця.

Перелік запропонованих лекцій з темами для майбутніх менеджерів проєктів:

1. Лекція №1 «Інституційна діяльність, організаційна сталість та проєктний підхід».
2. Лекція №2 «Планування проєкту: з чого почати?»
3. Лекція №3 «Робочий план проєкту. Моніторинг та оцінка. Сталість»
4. Лекція №4 «Команда проєкту»
5. Лекція №5 «Авторські права та інтелектуальна власність в культурі»
6. Лекція №6 «Бюджетування та формування кошторису»
7. Лекція №7 «Фінальне звітування»
8. Лекція №8 «Управління ризиками в проєкті»
9. Лекція №9 «Фандрейзинг. Краудфандинг»
10. Лекція №10 «Грантовий менеджмент».

Ще один на прикладі діючий інструмент – Workshop.

Ключові поради з воркшопів Culture Bridges та Іншої Освіти «Як створювати інноваційний культурний продукт».

У листопаді 2018 та січні-лютому 2019 Culture Bridges у партнерстві з ГО Інша Освіта провели 10 воркшопів у різних містах України для близько 200 менеджерів культури. Програму та методологію воркшопу розроблено та втілено тренерським пулом Іншої Освіти.

В освіті workshop тлумачиться як навчальний метод групової взаємодії, на основі обміну кожним учасником власним досвідом, професійними знаннями та вміннями за темою workshop, з метою набуття певних навичок за визначеною темою. Ґрунтується workshop на вивченні практичних аспектів будь-якого питання. Результатом workshop є індивідуальні рішення конкретних завдань кожного його учасника. Провідною його перевагою є те, що він використовується під час навчання дорослої аудиторії і визнаний найбільш ефективним методом набуття практичних навичок.

Безпосередньо workshop є певним дослідженням, в центрі якого лежить окремо взята і неоднозначна проблема, або вузько визначена тема. Освітній процес організовується як робота в групі і дозволяє поглянути на визначену проблему (тему) об'ємно, з різних, часом найнесподіваніших ракурсів. Workshop допомагає актуалізувати досвід, наявний у групі, й інтегрувати на основі існуючих ресурсів новий погляд і розуміння даної проблеми. Таким чином, workshop допомагає стати всім його учасникам після закінчення більш компетентними, ніж на початку. Принципи організації workshop: вузька, практична спрямованість теми; мінімум теорії, а максимум практики; самостійне навчання групи на основі особистісних переживань та власного досвіду кожного учасника; ефект групової динаміки (активна, інтенсивна групова взаємодія учасників); мінімальне втручання ведучого.

Тривалість workshop залежить від поставлених цілей і швидкістю їх досягнення. Зазвичай, в освітньому процесі використовують міні-workshop, який триває від 0,5 до 1 години. Класична форма workshop передбачає від 4–8 годин до 2 (5) днів роботи.

Основними методами workshop вважаються:

1. аналіз та обговорення ситуації;
2. створення проекту або презентацій;
3. мозковий штурм;
4. виконання групових завдань;
5. параметричний практикум.

Існують різні підходи до організації та проведення workshop. Для успішного проведення необхідно ретельне планування. Найчастіше планування за часом триває стільки ж скільки і сам workshop. Планування пов'язано з аналізом учасників, складанні карти воркшопу. Це надає відповіді на запитання: Яка мета? Які очікувані результати? Які методики (техніки) використовувати? Який розподілити час? Які теоретичні аспекти необхідно висвітлити? Які ресурси задіяти? Тощо.

Формалізовані етапи проведення workshop, є умовними і наведені з метою ознайомлення:

1. Знайомство учасників. Визначення їх цілей участі.
2. Визначення правил роботи в групі. Проговорюються часові рамки.
3. Оголошення та обговорення теми workshop. Обговорення учасниками теми з метою висвітлення власного досвіду.
4. Невеличкі теоретичні аспекти. Виконання певних групових (індивідуальних) завдань.
5. Представлення та оцінювання результатів виконання завдання. Визначення отриманих навичок.
6. Рефлексія.
7. Оцінка результативності workshop.

В умовах швидкоплинних змін оточуючого середовища, workshop займає провідне місце в організації освітнього процесу наряду з такими його формами як тренінг, майстер-клас, конференція, семінар тощо. Як і ці форми мають певні відмінності один від одного так і воркшоп відрізняється від них і має певні переваги. Його основне призначення: відпрацювання практичних

навичок у визначеній проблемі, а знання, які були отримані в процесі workshop, є продуктом інтенсивної взаємодії учасників і базуються на міксі їх досвіду, що підкреслює ефективність їх засвоєння та використання на практиці [23].

Щоб краще розуміти світ, у якому учасникам воркшопів випало втілювати культурні проекти, тренерки з Іншої Освіти пропонують застосовувати концепцію VUCA (абревіатура від volatility – мінливість, uncertainty – невизначеність, complexity – комплексність і ambiguity – неясність), що народилась у воєнній справі, а зараз активно використовується в бізнесі та інших сферах. Про неї пишуть Forbes, Harvard Business Review та багато інших видань. Згідно з VUCA, світ занадто швидко змінюється, тому велика кількість моделей менеджменту, командної роботи, які працювали, вже не працюють. Відповіддю на цю невизначеність можуть бути наявність бачення, внесення ясності, гнучкість, розуміння та вловлювання контекстів [34].

VUCA підказала, у якому середовищі менеджерам культури доводиться "збирати пазли". Далі наведені самі "пазли" й моделі та практики, з якими процес збирання буде успішнішим.

Пазл «Ідея». Як альтернативу до класичної моделі проєктного менеджменту на воркшопах розглядали дизайн-мислення. Це не тільки про кольорові папірці, які часто використовуються в ілюстраціях методу. Дизайн-мислення пропонує тестувати свої гіпотези, тобто перед масштабною дією зробити меншу. Це дозволяє швидше зрозуміти, чи буде жити ідея в цьому конкретному середовищі, чи ні. Результати таких тестів лягають в основу більших проєктів.

Пазл «Аудиторія». Етап емпатії – це спроба змодельовати аудиторію. Що відчувають споживачі вашого культурного продукту, що думають, що кажуть, що їх турбує? Це дозволяє від самого початку вибудовувати проєкт та комунікаційну стратегію з урахуванням специфіки вашої цільової аудиторії. Детальну інструкцію цього інструменту можна знайти за посиланням. Ще один інструмент для роботи з аудиторією – матриця Ансоффа. Це аналітичний

інструмент для визначення позиціонування товару на ринку. Вона має дві осі – продукт/діяльність/товар та аудиторія/ринок. На перетині утворюються чотири квадранти, які визначають стратегію та інструментарій.

Таблиця 1.3. Чотири квадранти, які визначають стратегію та інструментарій [34]

Квадрант	Стратегія	Можливі інструменти
Існуючий продукт та існуюча аудиторія	Максимізувати аудиторію, яку маємо зараз. Підвищити відвідуваність дійсною аудиторією або повернути тих, хто відпав	Персоналізація / Програма лояльності / Залучення людей на нові рівні співпраці / Покращення якості продукту
Існуючий продукт та нова аудиторія	Збільшити аналогічну аудиторію. Залучити ту, яка вперше долучається	Використання нових каналів комунікації / PR компанія / Додаткова інформація про продукт / Зміна умов входу (з платного на безкоштовний або навпаки)
Новий продукт та існуюча аудиторія	Розвиток продуктів – розширити пропозицію для існуючої аудиторії	Створення контенту, який дозволяє досліджувати аудиторію / Розвиток продукту відповідно до зворотнього зв'язку
Новий продукт та нова аудиторія	Створити нову програму для залучення нової аудиторії	Партисипативні проекти / Колаборації / Консультації та якісні дослідження

Пазл «Стратегія». Тут у пригоді може стати модель динамічного розвитку підприємств від Бернарда Лівгольда та Фрітца Глазла. Згідно з нею організації як люди: народжуються, живуть, помирають. Людина в житті має 3 стадії: залежну, незалежну, взаємопов'язану. На відміну від людини, організації не обов'язково переходять з однієї стадії в іншу. Модель виділяє такі фази в житті організацій: піонерська, раціональна, інтеграційна, асоціативна. На

першій ви рухаєтесь динамічно, за ідею та з великою мотивацією. На другій ви починаєте налагоджувати процедури для того, щоб підтримувати діяльність, але зменшується енергія. На третій – ви нарешті знаходите баланс між необхідною долею бюрократії та живою енергією команди. На останній – ви вже не тільки розібрались з собою, але й готові співпрацювати з іншими.

Завдяки таким дієвим механізмам можна поглибити знання, підвищити кваліфікацію і використати у навичках управління проектами розвитку в культурних та освітніх інституціях.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі наведено аналіз освітніх і культурних проектів України, які вже були реалізовані.

До розгляду представлено інформацію про зарубіжний досвід. Запропоновано основні дії та удосконалення методів управління проектами розвитку в культурно-освітньому середовищі; які ресурси (людські, економічні) необхідно задіяти та впровадити в Україні саме в питаннях комунікації, спрямованої на формування та розвиток креативної економіки державної політики. Для перспективи проектів розвитку необхідно діяти у взаємодії секторів та галузей креативного поля.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

Охорона праці в освітній галузі. Охорона праці визначається як система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності. Під трудовою діяльністю розуміється не лише праця в класичному її розумінні, тобто процес, що відбувається між людиною і природою з використанням певних знарядь, протягом якого людина впливає на природу і використовує її з метою виробництва матеріальних благ, необхідних для задоволення своїх потреб, а будь-яка діяльність (наукова, творча, художня, надання послуг), якщо вона здійснюється в рамках трудового законодавства. Охорона праці розв'язує два завдання. Одне з них – інженерно-технічне, яким передбачається запобігання небезпечним подіям під час трудового процесу. Друге – соціальне, пов'язане з компенсацією матеріальної та соціальної шкоди, заподіяної нещасним випадком або роботою в несприятливих умовах, тобто захист працівника та його прав. Охорону праці розглядають не як додаток до небезпечних технологічних процесів, роботи на травмонебезпечному обладнанні чи зі шкідливими речовинами, а як самостійну галузь, сферу діяльності, покликану запобігати травмам, хворобам, людським жертвам, а отже, зменшенню соціальної напруженості у суспільстві [21].

Охорона праці вивчається у вищих закладах освіти з метою формування у майбутніх фахівців знань щодо стану і проблем охорони праці в галузі відповідно до напрямку їх підготовки, складових і функціонування системи управління охороною праці та шляхів і методів забезпечення умов навчального середовища і безпеки праці в галузі згідно з чинними законодавчими нормами.

Згідно з чинним законодавством дотримання техніки безпеки і охорони праці працівників покладено на роботодавця, який відповідає за весь комплекс заходів і засобів забезпечення безпеки.

Відповідальність за умови та напруженість навчання школярів і студентів покладається на керівників закладів освіти.

Водночас існує система структур, які надають роботодавцю послуги у створенні безпечних умов праці робітників, а також служби, які здійснюють контроль за дотриманням роботодавцем чинного законодавства з охорони праці. Санітарно-епідеміологічний нагляд є складовою нагляду за охороною праці і передбачає дотримання санітарно-гігієнічних нормативів на робочому місці. Це також загальнодержавна система, яка покликана забезпечувати санітарно-епідеміологічне благополуччя населення.

Пожежний нагляд. Передбачає контроль за дотриманням правил пожежної безпеки на виробництві й у побуті. До структури пожежного нагляду входять пожежні підрозділи. Безпечне поводження з джерелами іонізуючого випромінювання та радіоактивними матеріалами. Нині у промисловості, на виробництві, у науці й медицині значно поширені джерела іонізуючого випромінювання (а також радіоактивні матеріали та речовини). Цей специфічний чинник, виявлений у природі понад сто років тому, який людина використовує для своїх потреб, має особливість, через яку вважається небезпечним. Іонізуюче випромінювання не виявляється органами чуття людини, воно не має запаху, кольору і смаку. Виявляють його лише за допомогою спеціальних приладів. Відтак його практичне використання потребує особливого нагляду. На практиці такий нагляд здійснюють спеціально уповноважені органи влади. Формування безпеки при поводженні з іонізуючими речовинами починається з моменту отримання дозволу (ліцензії) на виконання робіт, пов'язаних з їх використанням. Згідно з нормативами юридична (фізична) особа задовго до отримання дозволу на спеціальні роботи готує робоче місце, розписує технологічний процес, організовує безпечні умови праці.

Державне управління охороною праці, державний нагляд і громадський контроль за охороною праці.

Управління охороною праці в Україні здійснює:

- Кабінет Міністрів України;
- Державний комітет України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду (Держгірпромнагляд);
- міністерства та інші центральні органи виконавчої влади;

Кабінет Міністрів України в галузі охорони праці:

- забезпечує реалізацію державної політики в галузі охорони праці;
- подає на затвердження Верховній Раді України загальнодержавну програму поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища;
- спрямовує і координує діяльність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади щодо створення безпечних і здорових умов праці та нагляду за охороною праці;
- встановлює єдину державну статистичну звітність з питань охорони праці

Держгірпромнагляд має такі основні повноваження:

- здійснює комплексне управління охороною праці та контроль за виконанням функцій державного управління охороною праці відповідними органами влади;
- розробляє за участю всіх зацікавлених сторін загальнодержавну програму поліпшення стану безпеки, праці та виробничого середовища і контролює її виконання;
- бере участь у розробленні проектів законодавчих та інших нормативно-правових актів з охорони праці та промислової безпеки;
- координує роботу відповідних органів виконавчої влади та самоврядування, суб'єктів господарювання у сфері безпеки праці та виробничого середовища, промислової безпеки, поводження з вибуховими матеріалами та об'єктами підвищеної небезпеки;
- здійснює державний нагляд за додержанням законодавства з охорони праці та промислової безпеки;

- організовує виконання робіт щодо науково-технічної підтримки державного нагляду в сфері охорони праці та промбезпеки.

Законом України "Про охорону праці" на профспілки покладено чимало повноважень у галузі охорони праці, виконання яких вони здійснюють через свої виборні органи та представників.

Представники профспілок беруть участь:

- в опрацюванні загальнодержавної, галузевих і регіональних програм покращення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, а також відповідних угод з питань покращення умов і безпеки праці;
- в опрацюванні нормативно-правових актів з охорони праці;
- в опрацюванні роботодавцем комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів з охорони праці;
- у розслідуванні нещасних випадків і профзахворювань, та розробленні заходів щодо їх попередження;
- у розробленні пропозицій для угоди з питань охорони праці колективного договору;
- в організації соціального страхування від НВ та ПЗ (визначаються законодавством і колективним договором);
- у визначенні Кабінетом Міністрів України порядку перегляду і збільшення тарифів на соціальне страхування від НВ та ПЗ;
- у роботі комісій з питань охорони праці підприємств, з атестації посадових осіб на знання ними нормативно-правових актів з охорони праці, з приймання в експлуатацію об'єктів виробничого призначення на відповідність їх вимогам нормативно-правових актів з охорони праці.

Метою наукової організації праці є розробка та впровадження в практику раціональної побудови трудового процесу, при якій забезпечується висока продуктивність праці, створюються умови для збереження здоров'я працівників, збільшується період їх трудової діяльності.

В Україні питаннями подальшого вдосконалення охорони праці в сучасних умовах, проведенням фундаментальних та прикладних наукових досліджень з вищеназваних питань займаються: Національний науково-дослідний інститут охорони праці, Державний НДІ безпеки праці хімічних виробництв, Інститут медицини праці.

Індивідуальні обов'язки працівника щодо охорони праці:

- виконувати вимоги про охорону праці;
- знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці;
- додержуватись зобов'язань щодо охорони праці;
- проходити попередні та періодичні медичні огляди;
- співробітничати з власником у справі організації безпечних та нешкідливих умов праці [21].

РОЗДІЛ 5

ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Охорона навколишнього середовища (НС) – це комплекс науково-обґрунтованих міжнародних, державних, регіональних, адміністративно-господарських, політичних, економічних, громадських заходів, спрямованих на підтримання фізичних, хімічних і екологічних параметрів природного середовища в межах, які забезпечують нормальні умови життєдіяльності людини та можливість збереження і зміцнення її здоров'я [20].

Завданням законодавства про охорону навколишнього природного середовища є регулювання відносин у галузі охорони, використання і відтворення природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки, запобігання і ліквідації негативного впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє природне середовище, збереження природних ресурсів, генетичного фонду живої природи, ландшафтів та інших природних комплексів, унікальних територій та природних об'єктів, пов'язаних з історико-культурною спадщиною [20].

Основними принципами охорони навколишнього природного середовища є:

- а) пріоритетність вимог екологічної безпеки, обов'язковість додержання екологічних стандартів, нормативів та лімітів використання природних ресурсів при здійсненні господарської, управлінської та іншої діяльності;
- б) гарантування екологічно безпечного середовища для життя і здоров'я людей;
- в) запобіжний характер заходів щодо охорони навколишнього природного середовища;
- г) екологізація матеріального виробництва на основі комплексності рішень у питаннях охорони навколишнього природного середовища,

- використання та відтворення відновлюваних природних ресурсів, широкого впровадження новітніх технологій;
- д) збереження просторової та видової різноманітності і цілісності природних об'єктів і комплексів;
 - е) науково обгрунтоване узгодження екологічних, економічних та соціальних інтересів суспільства на основі поєднання міждисциплінарних знань екологічних, соціальних, природничих і технічних наук та прогнозування стану навколишнього природного середовища;
 - є) обов'язковість надання висновків державної екологічної експертизи;
 - ж) гласність і демократизм при прийнятті рішень, реалізація яких впливає на стан навколишнього природного середовища, формування у населення екологічного світогляду;
 - з) науково обгрунтоване нормування впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє природне середовище;
 - и) безоплатність загального та платність спеціального використання природних ресурсів для господарської діяльності;
 - і) компенсація шкоди, заподіяної порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища;
 - ї) вирішення питань охорони навколишнього природного середовища та використання природних ресурсів з урахуванням ступеня антропогенної зміненості територій, сукупної дії факторів, що негативно впливають на екологічну обстановку;
 - й) поєднання заходів стимулювання і відповідальності у справі охорони навколишнього природного середовища;
 - к) вирішення проблем охорони навколишнього природного середовища на основі широкого міждержавного співробітництва;
 - л) встановлення екологічного податку, рентної плати за спеціальне використання води, рентної плати за спеціальне використання лісових

ресурсів, рентної плати за користування надрами відповідно до Податкового кодексу України [73].

Об'єкти правової охорони навколишнього природного середовища. Державній охороні і регулюванню використання на території України підлягають: навколишнє природне середовище як сукупність природних і природно-соціальних умов та процесів, природні ресурси, як залучені в господарський обіг, так і невикористовувані в економіці в даний період (земля, надра, води, атмосферне повітря, ліс та інша рослинність, тваринний світ), ландшафти та інші природні комплекси.

Особливій державній охороні підлягають території та об'єкти природно-заповідного фонду України й інші території та об'єкти, визначені відповідно до законодавства України.

Державній охороні від негативного впливу несприятливої екологічної обстановки підлягають також здоров'я і життя людей.

Освіта і виховання в галузі охорони навколишнього природного середовища. Підвищення екологічної культури суспільства і професійна підготовка спеціалістів забезпечуються загальною обов'язковою комплексною освітою та вихованням в галузі охорони навколишнього природного середовища, в тому числі в дошкільних дитячих закладах, в системі загальної середньої, професійної та вищої освіти, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

Екологічні знання є обов'язковою кваліфікаційною вимогою для всіх посадових осіб, діяльність яких пов'язана з використанням природних ресурсів та призводить до впливу на стан навколишнього природного середовища.

Спеціально визначені вищі та професійні навчальні заклади здійснюють підготовку спеціалістів у галузі охорони навколишнього природного середовища та використання природних ресурсів з урахуванням суспільних потреб.

Спостереження за станом навколишнього природного середовища, рівнем його забруднення здійснюється центральним органом виконавчої влади,

що реалізує державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища, іншими спеціально уповноваженими державними органами, а також підприємствами, установами та організаціями, діяльність яких призводить або може призвести до погіршення стану навколишнього природного середовища.

Зазначені підприємства, установи та організації зобов'язані безоплатно передавати відповідним державним органам аналітичні матеріали своїх спостережень.

Порядок здійснення державного моніторингу навколишнього природного середовища визначається Кабінетом Міністрів України. Державні органи разом з відповідними науковими установами забезпечують організацію короткострокового і довгострокового прогнозування змін навколишнього природного середовища, які повинні враховуватися при розробці і виконанні програм та заходів щодо економічного та соціального розвитку України, в тому числі щодо охорони навколишнього природного середовища, використання і відтворення природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки.

Державний облік об'єктів, що шкідливо впливають на стан навколишнього природного середовища. Об'єкти, що шкідливо впливають або можуть вплинути на стан навколишнього природного середовища, види та кількість шкідливих речовин, що потрапляють у навколишнє природне середовище, види й розміри шкідливих фізичних та біологічних впливів на нього підлягають державному обліку.

Підприємства, установи та організації проводять первинний облік у галузі охорони навколишнього природного середовища і безоплатно подають відповідну інформацію органам, що ведуть державний облік у цій галузі.

Збір, обробка і подання відповідним державним органам зведеної статистичної звітності про обсяги викидів, скидів забруднюючих речовин, використання природних ресурсів, виконання завдань по охороні навколишнього природного середовища та іншої інформації, ведення

екологічних паспортів здійснюється в порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України.

ВИСНОВКИ

Основним дослідженням у кваліфікаційній роботі було пошук можливих шляхів удосконалення механізму управління проєктів розвитку в культурно-освітньому середовищі України. Було зроблено аналіз вже існуючих освітніх та культурних проєктів в Україні. Розглянуто зарубіжний досвід реалізації проєктів розвитку в культурно-освітньому середовищі. Зроблено висновки, що досвід закордонних проєктів охоплює більш широкий спектр комунікацій, зорієнтований на розвиток освіти та культури, ніж в Україні.

На основі аналізу дослідження запропоновано наступні рекомендації та пропозиції в управлінні проектами розвитку в культурно-освітньому середовищі:

1. освіта для культурних менеджерів;
2. налагодження комунікації менеджерів культури з інституційними організаціями, науковими співробітниками;
3. забезпечення культурним менеджером імджу культурним та освітнім продуктам;
4. враховування інтересів аудиторії при плануванні культурно-освітніх проєктів розвитку;
5. локальний, національний та міжнародний культурний менеджмент – активність кожного менеджера у своїй зоні відповідальності;
6. локальний менеджмент;
7. моніторинг грантових програм для України;
8. кооперування локальних культурних менеджерів у спільних проектах розвитку на загальних курсах навчання проектного менеджмента;
9. комунікація з мистецькими інституціями;
10. приділяти увагу векторності культурних та освітніх тенденцій в Україні;
11. пошук фінансових ресурсів;

12. локальним менеджерам орієнтуватися більш потрібно на результат, ніж на процес;

13. вміння правильно скласти документ заявки на грантові програми для подальшого розгляду і успішної реалізації проєктів розвитку.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи проєктної діяльності: що таке проєкт, які бувають проєкти розвитку, важливі складові проєктної роботи, орієнтир на результат досягнення цілей проєкту.

У другому розділі розкрито аспекти ініціації, планування та реалізації проєктів розвитку.

Третій розділ присвячений аналізу та дослідженню освітнім та культурним проєктам в Україні, які вже були реалізовані. Та до розгляду представлено інформацію про зарубіжний досвід. В цьому розділі запропоновано основні дії та удосконалення методів управління проєктами розвитку в культурно-освітньому середовищі. Які міри необхідно задіяти та впровадити в Україні саме в питаннях комунікації, спрямованої на формування та розвиток креативної економіки державної політики. Для перспективи проєктів розвитку необхідно діяти у взаємодії секторів та галузей креативного поля. Роль культурних менеджерів у майбутньому залежить від освіти, комунікації, інноваційності та пошуку інструментів.

В управління проєктами розвитку необхідно звертати увагу і на тенденції, які турбують суспільство: екологічні питання, права людини, соціальні потреби, освіта, культурна індустрія, державна політика т. п.

Пошук комунікацій у внутрішньому і зовнішньому контексті: українське суспільство та контакт з іншими країнами світу. Це майбутня конкурентна стратегія проєктного менеджменту в управління проєктами розвитку.

В процесі роботи зроблено висновки та пропозиції щодо вдосконалення управління проєктами розвитку в культурно-освітньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Березін, О. В. Управління проектами [Електронний ресурс] : навч. посібник / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – Суми : Університетська книга, 2014. – 272 с. – Режим доступу : <https://core.ac.uk/download/pdf/300236913.pdf>
2. Блага, Н. В. Управління проектами [Електронний ресурс] : навч. посібник / Н. В. Блага. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 152 с. – Режим доступу : <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>
3. Горбаченко, С. А. Проектний менеджмент [Електронний ресурс] : навч.-метод. посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12«Інформаційні технології» / С. А. Горбаченко. – Одеса, 2020. – 263 с. – Режим доступу : <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14519/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Державне та регіональне управління : підруч. / Є. Г. Карташов, В. В. Євдокимов, І. О. Драган, О. І. Дачій та ін. – Київ, 2019. – 223 с.
5. Довгань, Л. Є. Управління проектами [Електронний ресурс] : навч. посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с. – Режим доступу : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19481>
6. Довідник з комунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ucf.in.ua/storage/docs/29042020/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%9>

- 6%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf
7. Єгорченков, О. В. Азбука управління проектами. Планування [Електронний ресурс] : навч. посібник. / О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. – Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. – 117 с. – Режим доступу : http://www.geol.univ.kiev.ua/lib/ABC_project_management.pdf
 8. Зачко, О. Б. Управління освітніми проектами в безпеко-орієнтованих системах засобами віртуального ситуаційного центру [Електронний ресурс] / О. Б. Зачко, Д. С. Кобилкін // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2018. – № 3, т. 65. – Режим доступу : <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7768/1/2237-10250-1-PB.pdf>
 9. ЗУ Про охорону навколишнього природного середовища від 25.06.1991 № 1264-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1264-12#Text>
 10. ЗУ Про Український культурний фонд від 23.03.2017 № 1976-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text>
 11. Ініціація [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://um.co.ua/5/5-1/5-114169.html>
 12. Інформація щодо здобуття грантів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bogdanivska.otg.dp.gov.ua/gromadskosti/services/informaciya-shchodo-zdobuttya-grantiv>
 13. Ковшун, Н. Е. Аналіз та планування проектів [Електронний ресурс] / Н. Е. Ковшун. – Київ : ЦУЛ, 2008. – 344 с. – Режим доступу : <https://studfile.net/preview/5429932/>
 14. Культурні та креативні індустрії #ЗаПідтримкиУКФ у 2018 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uaculture->

- org.translate.goog/texts/kulturni-ta-kreatyvni-industriyi-zapidtrymkyukf-u-2018-roczy/?_x_tr_sl=uk&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc
15. Лебедева, І. Ю. Методика формування команди проекту [Електронний ресурс] / І. Ю. Лебедева. – Режим доступу : <https://www.sworld.com.ua/simpoz8/103.pdf>
 16. Микитюк, П. П. Управління проектами [Електронний ресурс] : навч. посібник / П. П. Микитюк. – Тернопіль, 2014. – 270 с. – Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/10058>
 17. Мостенська, Т. Л. Управління проектами : навч. посібник / Т. Л. Мостенська, Т. Г. Мостенська, О. С. Ралко. – Київ : Кондор, 2018. – 590 с.
 18. Наукові та освітні проекти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://fupstap.kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/k_upravlinnja_personalom/fupstap_kuprp_projects/
 19. Ноздріна, Л. В. Управління проектами [Електронний ресурс] : підруч. / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – К. : ЦУЛ, 2010. – 432 с. – Режим доступу : http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf
 20. Основи охорони довкілля в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.bsmu.edu.ua/blog/4413-osnovi-ohoroni-dovkillya-v-ukraini/>
 21. Охорона праці в галузі [Електронний ресурс] : навч. посібник / П. С. Атаманчук, В. В. Мендерецький, О. П. Панчук, Р. М. Білий. – Київ : ЦУЛ, 2017. – 322 с. – Режим доступу : https://pidru4niki.com/92778/bzhd/ohorona_pratsi_v_galuzi
 22. Проектний аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://library.if.ua/book/134/9068.html>
 23. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України [Електронний ресурс] : навч. посіб. 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. Махія та ін. – К., 2016. – 118 с – Режим доступу : <http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/kka-book-web.pdf>
24. Розвиток управління проектами економічного та соціального спрямування в умовах суспільно-політичних трансформацій : монографія / О. В. Алейнікова, Т. О. Букорос, Г. В. Бережна, О. В. Дубініна та ін. – К. : Вид-во Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2018. – 296 с.
 25. Тарасюк, Г. М. Управління проектами [Електронний ресурс] : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2004. – 344 с. – Режим доступу : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf
 26. Український культурний фонд [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ucf.in.ua/p/about>
 27. Управління змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://megalib.com.ua/content/10175_Rozrobka_proekty_zmin_programi_zmin_i_grafikiv_yprovadjennya_proekty.html
 28. Управління проектами [Електронний ресурс] : підруч. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, Ю. І. Микитюк, І. М. Труш. – Тернопіль, 2021. – 416 с. – Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45133/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
 29. Управління проектами розвитку міжнародного бізнесу: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / А. Р. Дунська, М. О. Кравченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 105 с. – Режим

