



## АНОТАЦІЯ

Тема: «Управління створенням освітніх продуктів з використанням гнучких методів проєктного менеджменту»

Робота загальним обсягом 141 с. містить 14 рис., 12 табл., 141 джерело, 5 додатків.

У роботі наведено результати аналізу теоретичних основ проєктного менеджменту та перспектив їх інтеграції у систему управління освітніми закладами; проведено аналіз та оцінку гнучких методів проєктного менеджменту та обґрунтована можливість впровадження їх в практику управління проєктною діяльністю закладів освіти; досліджено управлінські процеси в Відокремленому підрозділі «Фаховий коледж Харківського університету», зокрема ті, що стосуються створенню освітніх продуктів; спираючись на елементи гнучкого мислення та зворотного проєктування розроблено модель управління освітнім проєктом; виявлено та класифіковано фактори, що сприяють або перешкоджають впровадженню гнучкого підходу до проєктної діяльності закладу освіти з метою визначення напрямків розвитку в умовах, що склалися.

*Ключові слова:* управління освітнім закладом, проєктний менеджмент, гнучка методологія управління проєктами, освітні проєкти, освітні продукти, Agile, проєктна діяльність, освітньо-професійні програми.

## ABSTRACT

Topic: "Management of the creation of educational products using flexible project management methods"

The work with a total volume of 141 pages contains 14 figures, 12 tables, 141 sources, 5 appendixes.

The work presents the results of the analysis of the theoretical foundations of project management and the prospects for their integration into the management system of educational institutions; an analysis and assessment of flexible project management methods are carried out and the possibility of their implementation in the practice of managing project activities of educational institutions is substantiated; management processes in the Independent structural department «Vocational College of Kharkiv University», private-owned educational institution are studied, in particular those related to the creation of educational products; based on the elements of flexible thinking and reverse engineering, an educational project management model is developed; factors that contribute to or hinder the implementation of a flexible approach to the project activities of an educational institution are identified and classified in order to determine the directions of development in the current conditions.

*Keywords:* educational institution management, project management, agile project management methodology, educational projects, educational products, Agile, project activities, educational and professional programs.

## ЗМІСТ

<b>ЗМІСТ .....</b>	<b>4</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Понятійний аналіз процесу управління створенням освітніх продуктів ....</b>	<b>10</b>
1.1. Визначення понять «освітня послуга» та «освітній продукт». ....	10
1.2. Компетентнісний підхід як основа для створення інноваційного освітнього продукту .....	16
1.3. Концепції та підходи до розробки освітніх програм.....	21
<i>Висновки до 1 розділу.</i> .....	37
<b>2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТІ.....</b>	<b>38</b>
2.1. Характеристика понять проєкт та освітній проєкт .....	38
2.2 Проєктний менеджмент як сучасний підхід до створення освітніх продуктів .....	49
2.3. Базові принципи та методології Agile.....	62
<i>Висновки до 2 розділу.</i> .....	97
<b>3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ .....</b>	<b>99</b>
3.1. Характеристика об'єкту дослідження та передумови створення проєкту ...	99
3.2. Експериментальний метод управління освітнім проєктом - основні етапи та хід проєкту. ....	104
<i>Висновки до 3 розділу.</i> .....	139
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>140</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>142</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>156</b>

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Ринок праці найближчим часом активно видозмінюватиметься з урахуванням процесів цифровізації та роботизації багатьох видів професій, і відповідно, прискоренню темпів розвитку економіки. Згідно з прогнозами McKinsey, до 2030 р. від 10 до 800 мільйонів робочих місць можуть бути автоматизовані, у зв'язку з чим відбувається процес зміни вимог до ключових компетенцій співробітників [86].

Сучасний розвиток економіки визначає нові тенденції у розвитку освіти, що відповідають актуальним потребам суспільства:

- посилюється конкуренція на ринку освітніх послуг завдяки глобалізації та створення єдиного європейського простору освіти, міжнародної мобільності студентів та викладачів, реалізації програм подвійного диплому;

- змінюються часові рамки освітнього процесу; завдяки швидкому старінню знань відбувається перехід від «підтримуючої» до «випереджальної» освіти;

- формується нова система безперервної освіти, спрямована на оновлення та освоєння нових галузей знань протягом життя. Навчання протягом усього життя стає необхідним і більш значущим елементом сучасних освітніх систем [83];

- розвиток та використання електронного навчання та дистанційних освітніх технологій уможливають реалізацію на практиці принципів відкритості та доступності освіти [138];

- посилюється значення практичної спрямованості освіти, пов'язаної з отриманням набору компетенцій [93];

- змінюється фінансова модель освіти, відбувається зростання ролі особистих витрат, що спрямовуються на здобуття освіти. Студенти та їх сім'ї, які бажають отримати максимальну віддачу від своїх інвестицій в освіту, все частіше розглядають освітні програми, орієнтовані на кар'єру як найважливішу умову майбутнього успіху;

- змінюються відносини освітніх інститутів з бізнес-структурами, посилюється їх інтеграція; розвиваються нові, виробничі відносини з потенційними замовниками освітніх послуг;

- освітні послуги набувають все більш інноваційного характеру, що ставить перед закладами освіти завдання реалізації інтелектуального потенціалу через заохочення працівників і студентів до інноваційної діяльності [61];

- зростає роль сучасних маркетингових підходів в управлінні освітніми установами.

В сучасних умовах набуває поширення продуктивний підхід, оскільки дозволяє оперативно адаптуватися до турбулентних умов, забезпечує можливість стратегічного планування, прогнозування майбутніх змін у потребах та перевагах ринку. Зокрема, продуктивний підхід виявляється у конструюванні різних освітніх практик, адаптації освітніх програм, забезпеченні ефективного процесу навчання з урахуванням запитів, інтересів студентів, освітнього досвіду. Посиленню позицій продуктової логіки у сфері освіти також сприяє стрімкий розвиток ІТ-сфери, продукти якої в галузі освіти формують цифрове освітнє середовище, EdTech індустрію - сегмент ринку освітніх послуг, що надає широкі можливості навчання за рахунок розробки систем керування навчанням, застосування штучного інтелекту та інших цифрових технологій.

У зв'язку з розвитком ринкових відносин та постійних змін на ринку праці, перетворення закладів освіти на справжніх учасників ринкових процесів, актуальними стають питання відходу від традиційних методів управління освітніми закладами, трансформації системи управління через впровадження в діяльність та структуру інструментів планування та маркетингу.

Одним з рішень даного питання є впровадження проєктного менеджменту. Сучасні тенденції проєктного менеджменту підкреслюють значущість гнучкості, адаптивності, співробітництва та орієнтації на результат. Завдяки цьому все більшого поширення набуває гнучкий підхід проєктного менеджменту заснований на Agile-методології, яка є ідеальним інструментом для реалізації цих принципів. Ринкові відносини, висока конкуренція та вимоги, що змінюються роблять її ще

більш актуальною. Особлива увага приділяється формулюванню цілей, спрощенню взаємодії, покращенню динаміки команди, підтримці співробітництва та заохоченню до експериментів та інновацій. Використовуючи Agile-методології для розробки, структурування та управління освітніми програмами та освітніми проектами, створюється цінна основа та середовище для розвитку компетенцій, що сприяють підвищенню професійної ефективності педагогічних працівників на користь сталого розвитку [107]. Реалізуючи інструменти проектного менеджменту, освітні організації отримують можливість ефективно використовувати власні конкурентні переваги на ринку освітніх послуг та адаптуватися до впливу зовнішніх факторів.

Дослідження Agile-практики показали, що їх впровадження має позитивний вплив на прозорість та швидкість реалізації проектів, управління пріоритетами, мотивацію команд, якість продуктів та корпоративну культуру. Багато науковців погоджуються з тим, що Agile-проекти є більш успішніші порівняно з традиційними проектами, що пов'язано з гнучким управлінням, пошуком нових рішень і створенням інновацій.

**Об'єкт дослідження:** процес управління розробкою освітнього продукту з використанням інструментів гнучкого підходу.

**Предмет дослідження:** відносини та зв'язки, що виникають у процесі управління освітнім проектом у Відокремленому підрозділі «Фаховий коледж Харківського університету» з урахуванням впровадження гнучких методів проектного менеджменту.

**Мета дослідження:** теоретично обґрунтувати й розробити модель управління освітнім проектом із застосуванням гнучких методів проектного менеджменту.

У єдності з метою і з огляду на стан вивченості теми, було поставлено такі **завдання дослідження:**

1.) Уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження, проаналізувати основні теоретичні підходи до трактування сутності понять «освітня послуга», «освітній продукт», «освітній проект»;

2.) З'ясувати сутність компетентнісного підходу, як методологічного орієнтиру модернізації сучасної освіти та проаналізувати ключові підходи до створення конкурентоспроможних освітніх програм;

3.) Вивчити теоретико-методичні проблеми та специфіку проектного менеджменту в освітній сфері;

4.) Визначити базові принципи та інструменти методології Agile, дослідити особливості впровадження гнучких методів проектного менеджменту в закладах освіти;

5.) Розробити експериментальну модель управління освітнім проектом з використанням методологій Agile.

**Методологічною основою дослідження** послужили наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, публікації у періодичних виданнях на тему дослідження, а також офіційні сайти організацій та установ.

**Методи дослідження** ґрунтуються на застосуванні логічних загальнонаукових методів. Використано такі теоретичні методи як порівняння, аналіз, синтез, системний підхід, класифікація та емпіричні методи - спостереження, узагальнення, експертна оцінка, опитування, експеримент. У частині дослідження, спрямованого на визначення перспектив впровадження гнучких методів проектного менеджменту використано метод SWOT-аналізу.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні та розробці теоретичних положень управління створенням освітніх продуктів та практичній апробації гнучких підходів проектного менеджменту для формування вдосконаленої моделі управління освітніми проектами.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані автором наукові результати, обґрунтовані висновки та методичні рекомендації можуть бути використані освітніми установами та керівниками будь-якого з структурних підрозділів закладів передвищої та вищої освіти України для організації управління створенням освітніх продуктів на основі проектних технологій з метою підвищення якості освітніх послуг. Запропонований метод управління освітнім

проектом може стати основою для формування успішної освітньої програми, націленої на досягнення основних освітніх цілей у сучасних умовах. Теоретичне значення полягає у прирощенні наукових знань у галузі розвитку системи управління проектною діяльністю та формування методологічних аспектів розвитку проектного менеджменту в закладах освіти із застосуванням гнучкого підходу.

**Апробація результатів роботи.** Експериментальною базою дослідження були Товариство з обмеженою відповідальністю «Харківський університет» та Відокремлений підрозділ «Фаховий коледж Харківського університету».

**Наукові публікації.** Автором були опубліковані наукові праці, які додатково відображають результати даного дослідження та висвітлюють різні підходи та можливості реалізації освітніх програм в умовах екстремального переходу на дистанційний режим, аналізують управлінські практики та досвід закладів освіти.

1. Vygivska L., Galchenko T., Guz I., Merenkova I., Kachailo I. Features of the process of training in educational medical institutions of ukraine at the present stage. Part I. Attitudes of students and university teachers towards distance learning. Wiadomości Lekarskie Medical Advances. 2023. Vol. LXXVI, issue 9. P. 2112-2120. DOI: 10.36740/WLek202309130

2. Vygivska L., Galchenko T., Guz I., Merenkova I., Kachailo I. Features of the process of training in educational medical institutions of Ukraine at the present stage. Part 2. Reaction of higher educational institutions to distance learning. Wiadomości Lekarskie Medical Advances. 2023. Vol. LXXVI, issue 10. P. 2320-2326. DOI: 10.36740/WLek202310129

# 1. ПОНЯТІЙНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ОСВІТНІХ ПРОДУКТІВ

## 1.1. Визначення понять «освітня послуга» та «освітній продукт».

Найважливішими складовими освітнього процесу в сучасних умовах є освітня послуга та освітній продукт.

Поняття «продукту» є економічним поняттям і розглядається в економіці поряд з іншими продуктами діяльності людини.

*Продукт* (від лат. *produce(re)* - створювати) - речовий або інтелектуальний результат людської праці, або речовина, яка служить матеріалом для виготовлення або вироблення чого-небудь, а також товар, який задовольняє бажання чи потреби ринку [58].

У більшості випадків у науковій та навчально-методичній літературі продукт розглядається як результат людської праці чи господарської діяльності, виражений або у матеріальній, або у нематеріальній формах. Продукт належить людині, є результатом її діяльності, яким може скористатися як сама людина, що його створює, так і інші. Тобто продукт має значення, цінність для самої людини та для інших, суспільства в цілому, оточуючих людей, роботодавців, різноманітних «замовників» та «споживачів» продукту.

На ринку освіти сучасні освітні заклади отримують конкурентні переваги насамперед завдяки актуальності та якості власної продукції. Під продукцією закладу освіти розуміється вся сукупність продуктів, які заклад виробляє як економічне підприємство.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про вищу освіту» вищий навчальним закладом називається окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, яка діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності [1]. Оскільки основним видом діяльності закладу вищої освіти є освітня, це дає підстави визначати продукт його діяльності як, насамперед, *освітній продукт*.

Наразі відсутня чітка та однозначна дефініція поняття освітнього продукту. Освітній продукт часто ототожнюють з близькими поняттями «освітньої послуги» та «освітнього товару». Тим більше, що, за винятком освітньої послуги, ці поняття до цього часу не отримали й законодавчого визначення.

Наприклад, В. Дмитрієв пропонує розрізняти освітню послугу й освітній продукт як процес та його кінцевий результат. Він доводить, що вид освітнього продукту закладу вищої освіти відповідає формі надання освітньої послуги: освітня послуга, яка виявляється у формі проведення аудиторних занять – це процес створення освітнього продукту у формі знань, навичок, досвіду здобувачів освіти, а освітня послуга у формі підготовки навчальних матеріалів призводить до створення освітнього продукту у формі освітнього товару [24].

Відповідно, В. Дмитрієв виокремлює і два види освітніх продуктів: 1) знання, навички, досвід; 2) навчальний зміст у формі матеріалів – навчальних програм, підручників, методичних матеріалів, монографій, відео файлів тощо [25].

Подібну думку висловлюють О. Лепьохін та П. Прокопченко, які вважають, що освітня послуга – це процес (діяльність) навчального закладу зі створення освітнього продукту, а результатом надання послуги є продукт – освітній товар, який продається або обмінюється [48]. Виходячи з цього, є доцільним розмежування освітньої послуги та освітнього продукту як діяльності і її результату.

Натомість, у розвідках І. Грищенка, Д. Кірієнко, Н. Крахмальнової, Д. Плинокоса наголошується на комплексності освітнього продукту як головного результату діяльності закладу освіти, що може бути представлений і в формі освітньої послуги, і в формі освітнього товару [23, 46].

Розуміння освітньої послуги як дії або процесу виступає як аргумент для протиставлення її освітньому продукту та освітньому товару. Те, що освітня послуга – це дія, відображено і в Законі «Про освіту», де зазначено, що освітня послуга – це «комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та

спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [2].

В цій законодавчій дефініції, а також в багатьох наукових дослідженнях, освітньої послуги відображені взаємозв'язок і взаємозалежність між освітньою послугою, освітнім товаром і освітнім продуктом. Наприклад, Д. Плинокос вважає, що «споживачу надаються освітні послуги у вигляді результатів діяльності спрямованих на отримання знань, продукування нових знань, систематизацію інформації, узагальнення які і представляють собою масив знань, який оформлений у вигляді документів, електронних носіїв, підручників, методичних розробок, і може бути реалізований шляхом комплексних заходів передачі цього масиву інформації з відповідними поясненнями особі – здобувачу освіти» [35].

На думку Т. Оболенської [57], основними характеристиками освітньої послуги можна визначити:

- невідчутність (нематеріальність), що змушує потенційного споживача покладатися на непрямі свідчення про її якість та переваги (сертифікати, ліцензії, рекламу, тощо);

- невіддільність від джерела, тобто від надавача послуги, яким, зокрема, є педагогічний колектив закладу освіти;

- мінливість (непостійність) якості, що проявляється в залежності від кваліфікації надавача послуги, інформаційних, матеріально-технічних можливостей закладу освіти;

- неможливість збереження, яка полягає у неможливості зберігання освітніх послуг з метою продажу чи використання в майбутньому (старіння знань);

- відсутність права власності на освітню послугу, тобто доступ споживача до послуги лише протягом обмеженого періоду часу. Споживач послуги володіє тільки результатом, корисним ефектом від використання послуги);

- споживання послуги в процесі її надання, активна участь самого споживача освітньої послуги в її наданні.

До специфічних особливостей освітніх послуг також можна віднести: 1) високу ємність інтелекту; 2) відстрочку виявлення результативності і залежність результатів від умов майбутньої роботи і життя випускника вищого навчального закладу; 3) відносну тривалість виконання; 4) необхідність подальшого супроводу й оновлення послуг; 5) залежність послуги від місця її надання; 6) неможливість перепродажу тощо [78].

Найбільш ґрунтовним визначення освітньої послуги є ствердження І. М. Грищенка, який вважає, що «освітня послуга – це цілеспрямована діяльність фізичних і юридичних осіб, за основу якої взято навчання для задоволення різноманітних інтелектуальних потреб людини й суспільства в нових знаннях, уміннях, навичках, розвитку індивідуальних здібностей, що має вартісний вимір» [16а, 22].

Таким чином, освітня послуга є своєрідним продуктом, який не має матеріального характеру, проте має зовнішню форму вираження – документ про освітній ступінь [12].

З освітнім товаром освітню послугу об'єднує спрямованість на задоволення потреб споживачів освіти, внутрішня споживна вартість. Тому деякі науковці, наприклад, Н. Савицька, Н. Ушакова, І. Помінова розуміють освітню послугу як форму або вид освітнього товару [66].

Проте освітня послуга не є тотожною освітньому товару, тому що в результаті продажу товару відбувається відчуження його від продавця, натомість, продаж освітньої послуги не передбачає її відчуження від надавача; - послуга є нематеріальною, а товар має матеріальну форму.

Освітня послуга - це комплексний процес по реалізації освітнього продукту та передачі знань, навичок та професійних компетенцій, що характеризується взаємодією бізнесу, освітніх організацій, фахівців та держави. Як процес, освітня послуга має комплексний характер, оскільки крім вузькоспеціалізованих професійних навичок у рамках навчання фахівці отримують ще й soft skills (критичне мислення, планування, міжособова комунікація та ін.). Вона має зв'язок з освітнім продуктом.

Освітній продукт також має подвійну – уречевлену/матеріальну (освітній товар) та неуречевлену/нематеріальну (освітня послуга) – форму.

На думку І. Грищенко, «освітній продукт – це результат перетворення економічних ресурсів (факторів виробництва) в економічні блага, корисні для людини і суспільства у формі матеріально-речових товарів або нематеріальних освітніх послуг» [23].

Дослідник визначає три види освітнього продукту:

- освітні послуги (створюються працею викладачів і потребують здійснення певного процесу);
- засоби передачі знань (освітні програми, монографії, підручники, навчальні посібники, навчальні та методичні матеріали, наукові статті тощо);
- компетентності (набуті особою здатності до ефективної професійної діяльності) [23].

Подвійність природи освітнього продукту також враховують Н. Крахмальова та Д. Кірієнко, які відокремлюють два підвиди освітніх продуктів, об'єднаних загальним поняттям – освітній продукт: 1) знання, навички, досвід, що передаються здобувачам вищої освіти; 2) навчальний зміст у формі матеріалів: підручників, методичних матеріалів, монографій тощо для самостійного опанування [46]. Критерієм розмежування тут також виступає матеріальність/нематеріальність представлення освітнього продукту.

На практиці освітній продукт часто являє собою комплекс уречевлених та неуречевлених продуктів, іншими словами, упорядковану сукупність послуг і товарів, що надаються здобувачу освіти: «як освітні програми та технології, формалізовані та імпліцитні знання, матеріальні, інтелектуальні та мережні складові організації освітньо-наукового процесу» [66].

Освітній продукт багатогранна категорія і ототожнювати його з освітньою послугою не доцільно. Освітній продукт є більш широким поняттям у порівнянні з освітньою послугою.

Намагання деяких авторів розглядати в якості освітнього продукту випускників закладу вищої освіти є не виправданими, адже випускник є лише

носієм продукту, яким є сформовані компетентності. Вважаємо за необхідне вказати, що не тільки споживач використовує його для підвищення свого рівня професійної компетентності а й сам розробник може використати створений освітній продукт як для підвищення свого рівня професійної компетенції, так і для підвищення ефективності освітнього процесу; якості освіти; ефективності, управління освітньою діяльністю. Через своїх випускників заклад вищої освіти може опосередковано пропонувати на освітньому ринку свій продукт – освітню програму [6]. Тобто, освітній продукт - частина інтелектуального продукту, адаптована до відповідного сегменту освітніх послуг.

Таким чином, основними продуктами закладу освіти, з огляду на специфіку його діяльності, закріпленої законодавчо, є освітній продукт. Освітній продукт призначений для продажу або обміну і представлений у формі матеріально-речових освітніх товарів або нематеріальних освітніх послуг і компетентностей. На практиці освітній продукт часто являє собою комплекс уречевлених та неуречевлених продуктів, як упорядкована сукупність послуг і товарів, що надаються здобувачу освіти.

В рамках даного дослідження під освітнім продуктом ми розуміємо:

1) систематизовану, конкретизовану, узагальнену навчальним закладом у рамках конкретної освітньої програми (спеціальності) певну суму знань, умінь, навичок та компетенцій;

2) сукупність дидактичних та програмних матеріалів по певній галузі знання, які споживач набуває та використовує з метою підвищення свого рівня професійної компетентності у тій чи іншій сфері діяльності;

3) вузівські програми та результати досліджень.

Узагальнюючи вищезгадане можна зробити висновок, що *освітня послуга* – це процес взаємодії учасників освітнього процесу, а *освітній продукт* – це результат інтелектуальної діяльності працівників університету, який створюється для прямого або непрямого використання при наданні освітніх послуг.

Таким чином, з урахуванням проведеного аналізу ми пропонуємо наступне визначення, яке характеризує освітній продукт, як міждисциплінарне поняття на стику економіки та освіти.

**Освітній продукт** – це інтелектуальний продукт діяльності освітньої організації, що включає в себе сукупність знань, навичок та професійних компетенцій, систематизованих у визначений формат для передачі споживачеві та надання освітньої послуги з метою розвитку особистісних та професійних якостей фахівців.

У даному визначенні ми основою освітнього продукту і освітніх технологій закладаємо не процес, а саме сукупність знань та умінь, систематизованих та ув'язнених у визначену оболонку - формат (курс, додаток, програма та ін.).

*Освітня програма є основним продуктом закладу освіти, являє собою приклад комплексного поєднання освітніх продуктів матеріального та нематеріального характеру – освітніх послуг, засобів передачі знань і компетентностей.*

## **1.2. Компетентнісний підхід як основа для створення інноваційного освітнього продукту**

Поняття «компетентність» визначено у законодавчих документах України:

- Закон України «Про вищу освіту» (2014): компетентність - здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей [1];

- Національна рамка кваліфікації України (2020): компетентність - динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти. [3].

На думку експертів Ради Європи, компетентності передбачають: спроможність особистості сприймати та відповідати на індивідуальні та соціальні потреби; комплекс ставлень, цінностей, знань і навичок.

Європейський Парламент і Рада ЄС 22 травня 2018 р. схвалили оновлену Європейську довідкову рамку ключових компетентностей для навчання впродовж життя (рис. 1.1.) (*A European Reference Framework on Key Competences for Lifelong Learning, 2018*) [98]. Було запропоновано новий концепт сучасної європейської освіти, яка має формувати у здобувачів освіти життєво важливі характеристики універсального характеру для застосовування у різних швидкозмінних контекстах – індивідуальному, професійному, соціальному [49].

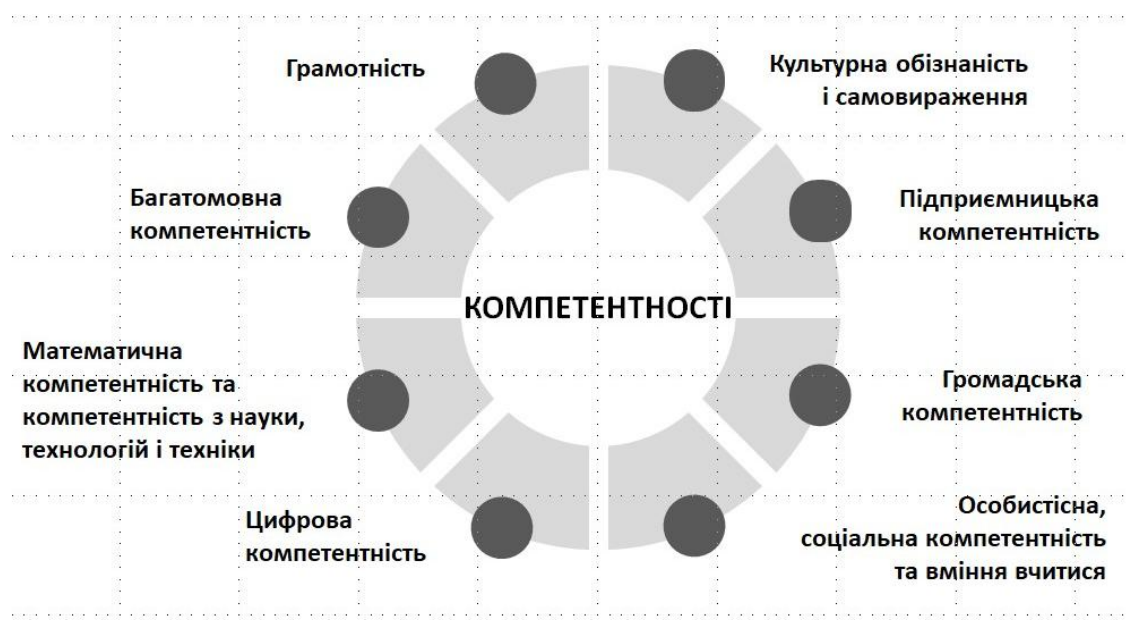


Рис. 1.1. Європейська довідкова рамка ключових компетентностей для навчання впродовж життя (2018 р.)

В оновленій Рамці підтверджено позицію ЄС щодо розуміння компетентності, а саме:

- знання охоплюють факти і дані, концепти, ідеї та теорії, що сприяють розумінню певної галузі чи предмета;
- вміння - це здатність здійснювати діяльність із застосуванням набутих знань для досягнення результатів;

- ставлення – це образ мислення щодо дій і реагування на ідеї, поведінку осіб чи ситуації [98].

Інновацією стала ідея наскрізності ключових компетентностей – проголошення цілісності освітнього простору для набуття компетентностей шляхом поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти.

В оновленій рамці подано визначення поняття «ключових компетентностей» як таких, які потрібні всім індивідуумам для особистісної реалізації та розвитку, працевлаштування, соціальної інтеграції, сталого способу життя, успішного життя в мирних суспільствах, ведення здорового способу життя та активного громадянства.

Варто також звернути увагу, що згідно з документом міжнародної Організації економічного співробітництва та розвитку ОЕСР «Майбутнє освіти та навичок: освіта 2030» («The Future of Education and Skills: Education 2030») *компетентність* – це цілісне поняття, що передбачає не тільки набуття знань і навичок, а й мобілізацію знань, навичок, ставлення та цінностей для розв’язання комплексних, складних завдань і вимог, що постають перед людиною в сучасному світі [122].

В умовах реформування освіти саме компетентнісний підхід перетворився на філософію, яка формує інноваційне бачення освіти, фундаментальних принципів її розвитку. Компетентнісний підхід вважається «ключовою інноваційною ідеєю сучасної освіти», то його впровадження насамперед допомагає визначити «результат освіти, необхідний особистості та затребуваний сучасним суспільством», а також перевірити якість отриманих знань [76].

Наразі одним із пріоритетів освітньої політики є посилення ключових компетентностей шляхом адаптації навчальних планів/програм навчання та нормативних актів відповідно до швидких змін на ринку праці та запитах суспільства. Компетентність, як очікуваний результат навчання, стає центральним поняттям, яке «працює» на всіх рівнях освітньої програми, у всіх дисциплінах, кожному модулі, кожному виді практичної роботи. Тим самим, компетентнісний

підхід стає організатором усієї архітектури основної освітньої програми закладу освіти.

Важливим завданням для закладів освіти стає розробка та реалізація освітньо-професійних програм (ОПП), як основних освітніх продуктів закладу освіти, відповідно до вимог компетентнісного підходу.

Освітня програма, орієнтована на формування компетентностей, привносить нове бачення її структурних компонентів та характеру взаємодії між ними.

Компетентності формуються і розвиваються через засвоєння змісту освітніх програм. Тому, можна вважати, що освітні програми, як основний освітній продукт закладів освіти, які розроблені на основі компетентнісного підходу, є інноваційними.

Зважаючи на викладе, дамо визначення поняттям **«інновація»** та **«інноваційний освітній продукт»**.

Сучасні дослідники трактують інновації як нові форми організації праці, введення нових видів технологій, що охоплюють не лише різноманітні інституції й організації, але й окремі сфери соціальної діяльності людей [110]. Інновація – це безпосередній процес запровадження нових об'єктів, методів, процедур, направлених на задоволення конкретних потреб суспільства [92]. Наразі існує три основні підходи до тлумачення терміну «інновації».

1. *Інновація як наслідок.* Цей підхід інтерпретує інновацію як результат інноваційної діяльності, результат наукової праці та інтелектуальної діяльності (Л. Е. Мінделі, П. С. Харів, Р. М. Кантер, Д. Тідд, Д. Бессант).

2. *Інновація як процес.* Цей підхід описує інновацію як процес впровадження нововведення чи постійного оновлення різних сфер (Х. Хартман, Б. Санто, Т. Брайн, Б. Твіс, М. Портер).

3. *Інновація як зміна.* У цьому контексті інновація розглядається, як зміна діяльності, процесів, явищ та систем (М. Хучек, Ю. Н. Бажал, О. І. Дацій, Х. Барнет, І. Шумпетер).

Поява освітніх інновацій пов'язана безпосередньо з часом виникнення експериментальної педагогіки у другій половині ХІХ століття [141].

На думку О. А. Дубасенюк «освітні інновації – це процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану [29]. Результативність навчально-виховного процесу на основі інноваційних рішень проходить декілька важливих загальних стадій, які необхідно враховувати під час формування нових інноваційних освітніх програм. Основними етапами впровадження інноваційних рішень в освітній процес є:

- 1) Виявлення актуальних потреб.
- 2) Формування ідеї вирішення основних проблем.
- 3) Розроблення способу реалізації ідеї (крізь призму нововведень).
- 4) Апробація й тестування.
- 5) Освоєння нововведень.
- 6) Процес інституалізації інновації [7].

Основні завдання закладів освіти, в ході розробки та впровадження інноваційних освітніх програм:

- 1) удосконалення механізму передачі знань і навичок;
- 2) забезпечення основних потреб зростаючої кількості здобувачів освіти;
- 3) зміцнення зв'язку між закладами освіти і суспільством, бізнесом;
- 4) пропонування програм орієнтованих на прикладний характер з метою задоволення актуальних потреб сучасного ринку праці;
- 5) введення нових технологій і методів організації навчання, надання рекомендацій щодо найкращих практик в дистанційному навчанні;
- 6) забезпечення вільного доступу до освіти, дотриманні принципів безперервності освіти;
- 7) підтримка викладачів і студентів;
- 8) поновлення системи освіти, яка вже існує, створення умов для покращення якості освіти й навчання.

Під час створення інноваційних освітніх програм основну увагу варто звертати на актуальні методи й форми реалізації освітнього процесу. Основний акцент навчання повинен бути звернений на формування в здобувачів освіти затребуваних компетенцій [33]. Інновації в освіті – це безпосередній процес запровадження нових об'єктів, методів, процедур, спрямованих на задоволення конкретних потреб суспільства під час формування спеціалістів у майбутньому [65].

У рамках даної роботи ми дотримуватимемося трактування визначення, що: *«інновація - це закінчене, унікальне рішення, яке за допомогою науково-технічних досягнень найшло свою реалізацію у вигляді нової або оновленої суспільної потреби, впровадження якого підвищує ефективність функціонування підприємства, організації в контексті створення конкурентоспроможних переваг з метою отримання максимально можливого економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту»* [77].

Тому під поняттям *«освітня інновація»* будемо розуміти процес та результат цілеспрямованих змін, які передбачають розроблення/удосконалення інноваційного освітнього продукту, його використання в освітньому процесі, що підвищує результативність та ефективність роботи закладу освіти [50].

### **1.3. Концепції та підходи до розробки освітніх програм**

Професійний та старанний підхід до розробки освітніх програм (ОП) та курсів (предметів) є важливим аспектом діяльності педагогічних колективів у закладах освіти всіх рівнів. Розробка високоякісних освітніх програм та курсів, що формують відповідні компетентності, визначають знання, навички та якості майбутніх випускників, є основною ознакою дотримання стандартів освітнього процесу та важливою вимогою акредитації.

Якісні освітні програми допомагають обирати, в рамках програми, відповідні предмети в необхідному напрямку і дозволяють випускникам знайти гідну роботу, а також допомагають роботодавцям залучати компетентних та кваліфікованих фахівців.

Розглянемо стратегічні аспекти, концепції та основні засади, що лежать в основі розробки освітніх програм у закладах освіти.

*Підхід, що базується на результатах навчання.* У підході орієнтованому на результати навчання, включаючи розробку ОП та навчальних курсів, основна увага приділяється тому, що студенти повинні знати, розуміти та вміти робити після проходження програми чи вивчення курсу, аніж тому, чому викладач мав намір навчити студентів. Результати навчання повинні бути спостережуваними і вимірними, тобто. слід забезпечити доказ того, що студенти досягли запланованих результатів.

В освітній програмі результати навчання, процеси навчання та викладання, а також методи та критерії оцінювання тісно пов'язані та узгоджені між собою.

Конструктивно узгоджена освітня програма включає наступні аспекти:

- призначення освітньої програми, яке виражається через її цілі;
- академічний рівень;
- результати навчання;
- зміст та послідовність дій;
- методи навчання та викладання;
- структура та методи оцінювання.

Проста модель освітньої програми демонструє взаємозв'язок між ключовими її компонентами (рис. 1.2.)



Рис. 1.2. Взаємозв'язок між компонентами конструктивного узгодження

*Студентоорієнтоване навчання* є одним з ефективних педагогічних підходів у реалізації освітньо-професійних програм закладами освіти. Здобувач освіти виступає в ролі не пасивного здобувача знань, а стає суб'єктом освітнього процесу, активним його учасником, партнером у взаємодії «викладач-студент» [60]. Орієнтовані на студента програми/курси повинні відображати розуміння того, що студенти хочуть або повинні вивчати, що вони вже знають (або можуть робити) і що спонукає їх до повноцінної участі у процесі навчання. Розробники освітньої програми повинні приділити належну увагу питанням розвитку спільного навчання та заохочення студентів до самостійної роботи. Час, який студенти повинні виділити на позааудиторні заняття, повинен бути врахований та зазначений у програмі. Інші характеристики включають такі елементи як: орієнтація на активне навчання; акцент на критичне мислення; підвищена відповідальність та підзвітність з боку студента, а також рефлексивний підхід до процесу навчання та викладання.

*Міжнародний бенчмаркінг.* Освітні стандарти, як частина процесу розробки програм/курсів, забезпечені гарантією якості, тому що відповідають міжнародним стандартам Болонського процесу, Європейській [104] та Національній рамкам кваліфікацій, вимогам акредитаційних агенцій. Якість програм/курсів досягається також шляхом порівняння з міжнародними програмами відповідної предметної галузі та рівня або за допомогою зовнішньої оцінки якості освіти. Використання концепції бенчмаркінгу дає змогу впроваджувати кращий досвід ведення освітнього процесу, це процес пізнання та відкриття, що спрямований на колективну творчість у досягненні та поліпшенні якості освіти, дієвий інструмент та важлива складова у впровадженні інновацій та вдосконаленні процесів навчання та викладання [8].

*Поліпшення навчання та викладання з використанням технологій.* У процесі розробки онлайн або змішаних програм, а також для поліпшення традиційних освітніх процесів необхідно визначити, які освітні технології будуть застосовуватися, з якою метою та яким чином. Технології можуть бути використані для підвищення мотивації студентів, формування професійних чи

загальних навичок, впровадження нових видів навчання та викладання, а також для розширення доступу до навчальних матеріалів.

### **Розробка освітньої програми.**

Освітні програми складаються з курсів чи модулів – розділів навчання та викладання, які можуть бути обов'язковими, елективними (компонент варіативної частини змісту освіти) чи додатковими. Розробка освітньої програми передбачає створення її загальної структури. Необхідний цілісний погляд на те, як типи навчальної діяльності та оцінювання за навчальними курсами доповнюють одне одного. Програми можуть бути створені з нуля або на основі існуючих. Під час розробки програми необхідно враховувати наступні її аспекти:

- обґрунтування програми – задоволення потреб у навчанні, попиту ринку і потреб зацікавлених сторін;
- зв'язок програми з місією університету;
- результати навчання, яких прагнуть студенти;
- дисципліни, які будуть включені до програми (основні та вибіркові, включаючи дисципліни інших програм);
- поєднання методів навчання, викладання та оцінювання;
- інтеграція змішаного навчання та електронного оцінювання;
- механізм, що контролює процес розвитку навчання в рамках програми;
- інтеграція наукових досліджень до освітньої програми (в залежності від освітнього рівня);
- розвиток навичок майбутньої професії та відповідність змісту програми реальним вимогам цієї спеціальності та професії на ринку праці;
- інклюзія, інтернаціоналізація, полімовність та спеціалізовані підходи до навчання в рамках конкретної дисципліни;
- механізми, що використовуються для забезпечення та підвищення якості програми.

Викладачі, які працюють у команді, поєднуючи свій досвід і узгоджуючи свої професійні погляди, завжди досягають найкращого результату у створенні

якісної освітньої програми. Студенти, випускники, роботодавці та інші зацікавлені сторони також можуть бути залучені до процесу проектування програми.

У теорії та практиці розробки програм/курсів виділяють ряд нижченаведених факторів та підходів.

*Контекст програми.* При розробці освітньої програми перше рішення, зазвичай, стосується рівня кваліфікації, що присвоюється. Згідно визначеного рівня, академічні аспекти програми мають бути узгоджені з Національною рамкою кваліфікацій (НРК), що гарантує відповідність знань, навичок та обсягу кредитів на певному рівню навчання.

*Зв'язок тривалості програми та академічного кредиту.* У рамках Болонського процесу, у Положенні Європейської системи переказу та накопичення академічних кредитів (ECTS), містяться відповідні вказівки щодо тривалості програми та відповідних кредитів. Обсяг програми повинен відповідати наступним рамковим вимогам: а) один кредит ECTS виділяється на основі 25-30 годин навчального навантаження студентів та успішного досягнення відповідних результатів навчання; б) 60 кредитів ECTS відповідають робочому навантаженню навчального року з урахуванням повного робочого дня або його еквівалентом досягнення відповідних результатів навчання; в) ступінь бакалавра - 240 ECTS; ступінь магістра – 90-120 ECTS [103].

*Загальний опис освітньої програми.* У загальному описі програми зазвичай вказується предметна сфера навчання, рівень програми, її цілі (завдання), намічені ключові результати навчання, середовище навчання, а також основні методи та підходи до навчання, викладання та оцінювання, які будуть застосовуватись у програмі. На цій стадії процесу проектування також має бути зазначена форма навчання: очна, онлайн або змішана форма навчання (очна із застосуванням дистанційних технологій навчання). В описі повинні бути представлені відмінні риси програми. Слід також дати пояснення студентам та заінтересованим сторонам щодо розвитку загальних та спеціальних знань, навичок та професійних якостей, що впливатиме на потенціал працевлаштування випускників. В ідеалі

опис програми треба розробляти, консультуючись із відповідними зацікавленими сторонами, включаючи випускників та представників студентів. Загальний опис програми має бути представлений у доступній формі.

*Цілі освітньої програми.* Цілі освітньої програми – це виклад намірів викладача розробки даної програми:

- мета освітньої програми та те, що кафедра або факультет намагається досягти за її надання;
- цільова аудиторія, для якої призначено програму;
- вид професійної діяльності чи майбутній навчальний досвід, до якого програма може підготувати студентів.

Цілі програми мають бути сумісні з місією та стратегічними цілями університету чи факультету. Очікується, що зміст програм буде погоджено з результатами навчання і якостями майбутніх випускників. Акредитаційні агентства очікують побачити докази того, що студенти, які успішно закінчили навчання за цією програмою, володітимуть цими якостями.

*Результати навчання за програмою* сформульовані з точки зору набутих випускниками програми компетентностей та включають наступні п'ять компоненти:

- знання та розуміння;
- застосування знань та розуміння;
- судження;
- комунікація;
- навички навчання протягом усього життя.

Результати навчання за програмою повинні визначати знання та розуміння, навички (включаючи когнітивні, навички широкого спектру, практичні та вузькоспеціалізовані навички) та професійні якості, які успішні студенти демонструють після завершення програми навчання. Рівень складності результатів навчання за програмою визначається з урахуванням постійного оновлення змісту програми. Результати навчання мають:

- відображати контекст, рівень, обсяг та зміст програми;

- відповідати базовому рівню присуджуваної кваліфікації;
- бути ясними та чіткими;
- бути зрозумілими та вимірними з погляду фактичних досягнень студента наприкінці програми;
- бути досяжними протягом зазначеного часу;
- бути пов'язаними з відповідними навчальними завданнями, методами та критеріями оцінювання.

Розробляючи програму з урахуванням певної моделі випускника, слід бути переконаними, що навчальна та викладацька діяльність може забезпечити студентам можливість досягти успішних результатів навчання.

Команди розробників програми повинні узгоджувати свої дії таким чином, щоб гарантувати повне охоплення всіх результатів навчання, спрямованих на формування відповідних поглядів/цінностей випускника, знань та вмінь протягом усього навчання за програмою.

На цьому етапі також важливо визначити вимоги з акредитації освітньої програми та забезпечити її відповідність цим вимогам.

Університети можуть розробляти рамки, що визначають послідовність компонентів у структурі освітніх програм. Наприклад, можливий облік балансу між широтою та глибиною дисципліни, а також включення інституційних пріоритетів, таких, наприклад, як інтернаціоналізація, етика, чесність.

*Структура програми та розподіл кредитів.* Специфікація програми описує, як структура всього освітнього процесу підтримує поступове збільшення рівня інтелектуальної складності навчання за програмою. Специфікація визначає вимоги для успішного завершення програми відповідно до академічної політики університету. В рамках специфікації для кожного навчального курсу розробляються результати навчання, при цьому результати навчання за курсом зіставляються та узгоджуються з результатами навчання за програмою.

Бажано, щоб освітні програми мали гнучку структуру, оскільки вони надають студентам вибір та відповідають різним пізнавальним потребам. Наприклад, студенти повинні мати можливість розробити індивідуальні

маршрути з виконанням додаткових завдань. Гнучкість у організації освітнього процесу, мобільний розклад та можливості для самостійного навчання мають важливе значення для врахування різних стилів навчання, пізнавальних потреб та професійних стремлінь студентів.

*Оцінювання.* Мета оцінювання полягає у демонстрації студентами досягнення результатів навчання за програмою. Різноманітність форм оцінювання у процесі вивчення курсу має позитивний ефект для навчального досвіду кожного студента. У зв'язку з цим розробникам програм слід надавати інформацію про оцінювання загалом у межах конкретної програми. Зворотній зв'язок зі студентами та визнання важливості оцінювання як частини навчального досвіду студента є ключовими компонентами підходів до навчання. У зв'язку з цим використовуються матриці оцінювання. Достовірне підтвердження досягнутих результатів навчання є важливим аспектом оцінювання та основною вимогою акредитаційних агентств.

*Навчання та викладання.* Підходи до навчання та викладання мають бути узгоджені з результатами навчання за програмою. Якщо, наприклад, результати навчання зосереджені на творчості, інноваціях чи підприємстві, то способи навчання та викладання, як правило, не повинні ґрунтуватися на традиційних лекційних заняттях. В цьому випадку слід застосовувати методи активного навчання.

Команди розробників повинні розглянути стратегію навчання та викладання для всієї програми. Можливо, потрібно буде узгодити заплановані методи зі стратегією закладу освіти. Наприклад, навчання, засноване на дослідженні, полімовність, онлайн або змішане навчання, тощо.

Сьогодні в міжнародних університетах та окремих вітчизняних закладах освіти застосовується метод зворотного проектування «backward design» [136], розроблений Г. Вігінсом та Д. МакТай [139].

Метод передбачає реверсивне проектування навчального процесу, починаючи з визначення кінцевих навчальних результатів (рис. 1.3.).

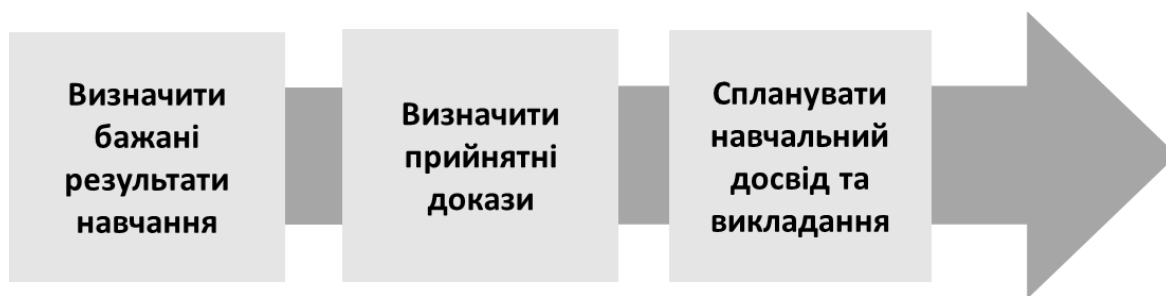


Рис. 1.3. Зворотне проєктування

Основні етапи Backward Design включають: визначення бажаних результатів, розробку доказів навчання та планування навчального досвіду та діяльностей [5]. При його застосуванні розробка освітньої програми починається з встановлення цілей та кінцевих результатів навчання [47].

Перший етап вимагає від розробника навчальної програми вирішити, що студенти можуть продемонструвати після закінчення навчання, що має вирішальне значення для визначення того, що вони знають і розуміють.

Другий етап визначає, які докази потрібні для демонстрації досягнення навчальних цілей, визначених на першому етапі, що досягається за допомогою низки оціночних завдань. На етапі пошуку методів оцінювання визначається, як будуть перевірятися засвоєнні знання, обираються різноманітні форми оцінювання, які відповідатимуть потребам студентів та цілям навчання: тести, проєкти, кейси, спостереження тощо. Важливо, щоб оцінювання було не лише засобом контролю, але й інструментом для зворотного зв'язку та підтримки навчання [18].

Заключний етап - планування навчальної діяльності, на якому розробникам необхідно вивчити знання, навички, можливі методи навчання, види діяльності та ресурси, які можна використовувати для найкращого розвитку у студентів учнів навичок і знань, необхідні успіху. Важливо, щоб матеріали були релевантними, цікавими та відповідали потребам студентів [53].

Таким чином, Backward Design забезпечує максимальну відповідність освітньої програми індивідуальним потребам студентів. Формулювання однозначних і вимірних навчальних результатів сприяє ефективності планування

та оцінювання. Релевантність набору дисциплін цілям програми підвищує цілеспрямованості навчального процесу. Можливість гнучкої адаптації до різних категорій студентів, технологічних інновацій та актуальних тенденцій є безперечною перевагою даного методу.

*Підтримка та наставництво студентів.* Додатковим компонентом у розробці освітньої програми є доступні для студентів наставництво та підтримка. Система підтримки повинна бути розроблена в рамках специфікацій програми і зазвичай включає в себе:

- консультації та підтримку з боку наукових керівників та/або викладачів;
- можливості для особистісного та академічного розвитку, а також планування особистісного зростання студента;
- підтримку студентів з особливими потребами та пізнавальними бар'єрами;
- процеси адаптації першокурсників;
- ресурси, доступні для підтримки навчання студентів (віртуальне навчальне середовище, бібліотека, навчальні центри, інформаційні технології та технічна підтримка);
- консультації з працевлаштування та розвитку кар'єри, тренінги;
- фінанси, охорона здоров'я, проживання.

### **Дизайн та розробка навчального курсу**

Як основний принцип навчальні курси повинні забезпечувати високоякісний навчальний досвід для всіх студентів та надійну оцінку їх досягнень. При проєктуванні курсу слід використовувати внутрішні стратегії та рекомендації навчання, викладання та оцінювання, а також зовнішні орієнтири (наприклад, предметні орієнтири акредитаційних агентств). Ключові компоненти, які необхідно враховувати у процесі розробки курсу представлені на рис. 1.4.

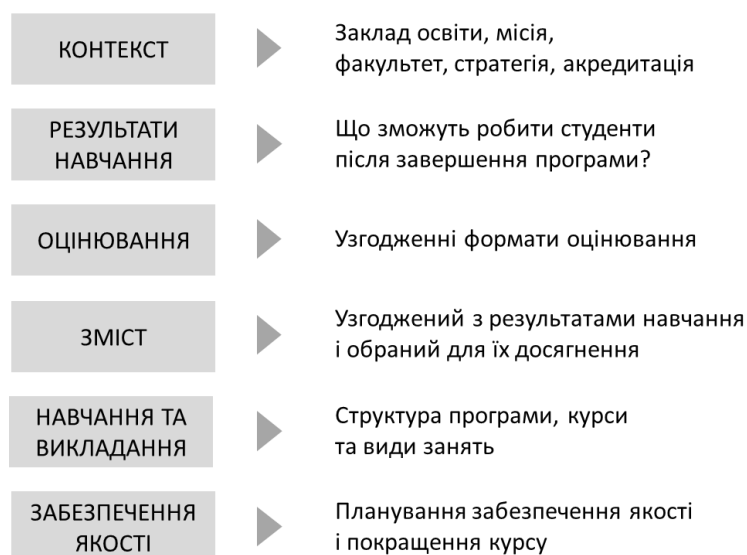


Рис. 1.4. Процес розробки програми

*Процес проектування курсу.* На початку процесу проектування курсу команди розробників повинні визначити його відповідність до освітньої програми, компонентом якої він є. Наприклад, визначено такі елементи, як загальний студентський досвід, фокус дисципліни та підходи до навчання з урахуванням наукових досліджень і т. і. Участь викладачів, студентів та інших стейкхолдерів допомагає ефективному залученню зовнішніх зацікавлених сторін у процесі розробки курсу [137]. Для інформування про зміст курсу має використовуватися зворотний зв'язок від внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін. Конкретні документи курсу повинні бути доступні для стейкхолдерів, а інформація про курси, що надаються студентам, має бути своєчасною та доступною.

У процесі проектування курсу важливо враховувати зміст, структуру, терміни, педагогічні стратегії, послідовність навчальних занять, а також форми та частоту оцінювання. Важливо також враховувати характер технологій, що використовуються для підтримки навчання. Сучасний дизайн курсу (як і програми) має бути орієнтований на студента.

Добре продуманий навчальний курс повинен:

- дати можливість студентам навчатися за допомогою досліджень та пошукової діяльності;

- заохочувати студентів критично оцінювати та заперечувати тлумачення понять;
- давати можливість студентам навчатися індивідуально та в групах;
- залучати студентів до професійно-орієнтованого навчання;
- використовувати формуюче та підсумкове оцінювання та зворотний зв'язок для інформування та покращення навчання.

*Контекст.* Під час проєктування курсу слід враховувати інституційний, національний та міжнародний контексти. Контексти можуть включати інституційні стратегії, структури і керівні принципи, національні структури та міжнародні вимоги. Ще одним ключовим фактором є зв'язок курсу із ринком праці та подальшим навчанням.

*Студенти.* Визнання різноманітності студентського контингенту має бути вже на ранніх етапах проєктування курсу. Різноманітність контингенту студентів сприяє створенню стимулюючої навчального середовища, а відмінності можуть бути визнані та використані дизайнерами курсу для покращення навчального досвіду студентів. Курси мають бути інклюзивними за своїм характером; вони не повинні орієнтуватися на певну частину контингенту - насамперед, з погляду запланованих результатів навчання, змісту навчання, а також застосовуваних методів навчання, викладання та оцінювання.

*Результати навчання за курсом.* Необхідно щоб результати навчання за курсом були узгоджені з результатами навчання на рівні всієї програми, які, своєю чергою, мають співвідноситися з моделлю випускника закладу освіти. Для кожного курсу повинні бути розроблені чіткі та взаємопов'язані результати навчання, які мають відповідати рівню кваліфікації. Чітко представлені результати допомагають студентам сформулювати ясне уявлення про те, що саме вони мають зробити, щоб досягти успіху в засвоєнні курсу, а також допомагають викладачам визначити зміст навчання та способи оцінювання.

*Оцінювання.* Вибір методів оцінювання впливає на навчальний досвід студентів. Часто неможливо охарактеризувати ступінь засвоєння студентами всього змісту курсу, але досягнення ними всіх результатів навчання необхідно

оцінити. Кожне окреме завдання може бути спрямоване на оцінку кількох результатів навчання за курсом. Процеси оцінювання спрямовані на надання студентам можливості продемонструвати досягнення результатів навчання мають бути достовірними, надійними та прозорими, здатними забезпечувати студентів регулярним та якісним зворотним зв'язком. При розробці оцінювання, яке має бути частиною навчального процесу, слід враховувати такі важливі аспекти як забезпечення інклюзивності під час оцінювання; різноманітність форм оцінювання; підтримку навчальної мотивації студентів. По можливості, завдання з оцінювання мають бути автентичними, щоб студенти змогли підготуватись до майбутньої професійної діяльності. Продумані оціночні завдання будуть ефективно визначати рівень навчального прогресу кожного студента, що призведе до адекватного розподілу балів, набраних учнями за цим курсом.

*Зміст курсу (предмету).* Аналіз змісту курсу може бути здійснений за допомогою бенчмаркінгу та узгодження з контрольними показниками в даній предметній галузі.

В процесі розробки курсу необхідно також враховувати такі важливі фактори та підходи, як:

- співробітництво між командами розробників курсу та програми для забезпечення узгодженості компонентів програми та досягнення всіх результатів навчання за програмою;
- розгляд підходів, релевантних даній дисципліни, вибору та структурі змісту освіти;
- вибір змісту предмета (курсу), а не просто прийняття його як даності;
- розрізнення основного змісту освіти для досягнення результатів навчання за курсом та додаткового у контексті результатів навчання;
- відбір змісту предметної дисципліни, який може вплинути на ставлення студентів до навчання; відбір такого змісту, який мотивуватиме студентів та допомагатиме їм у досягненні результатів навчання. В цьому відношенні можуть бути корисні відгуки студентів про попередні курси.

*Навчання та викладання.* Методи викладання та навчання на рівні курсу повинні бути пов'язані з інституційними та програмними стратегіями. Наприклад, інституційна стратегія може бути спрямована на інновації, інклюзивність, або підходи до освітнього процесу на рівні всіх програм пов'язані з навчанням, заснованому на вирішенні проблем (Problem Based Learning). Методи навчання та викладання на рівні курсу повинні відповідати його результатам, мотивувати та залучати студентів, заохочувати до прояву активності у навчальному процесі та допомагати у досягненні результатів вивчення курсу. Вибрані методи мають задовольняти потреби різних груп та категорій студентів.

*Структура курсу* має враховувати кількість та форми організації навчання, заплановані як частина освітньої програми. Слід приділити увагу вибору найбільш відповідного балансу між видами навчальних занять, щоб студенти змогли освоїти вибраний навчальний матеріал. Дані аспекти навчання залежатимуть від педагогічних переконань конкретного викладача або можуть виходити із програмних чи загальних стратегій закладу освіти.

*Навчальне навантаження студента.* У Європейському просторі вищої освіти (ЕНЕА) кредитна система ECTS вказує загальну кількість навчальних годин курсу, включаючи навчальні заняття у формі лекцій, лабораторних робіт, заняття під керівництвом викладача, самостійну роботу студента та заняття, засновані на дослідницькій діяльності. Загальна кількість навчального часу має бути поділена відповідно до різних методів викладання та навчання.

*Розробка онлайн-курсів.* Національний дослідницький центр дистанційної освіти та технологічного прогресу (DETA) в Університеті Вісконсін-Медісон, США, склав список із восьми показників якості онлайн-курсу, корисних для розробників онлайн-курсів (табл. 1.1.).

**Забезпечення та підвищення якості освітніх програм.** Незважаючи на те, що питання забезпечення та підвищення якості ОП та курсів не є безпосередньо частиною процесу розробки програм та курсів, слід їх врахувати. Забезпечення якості спрямоване на встановлення та підтримку стандартів, тоді як підвищення

якості – це процес постійного покращення навчального досвіду студентів. Обидва питання належать до ключових вимог програмної та інституційної акредитації.

Таблиця 1.1.

### Показники якості онлайн-курсу

Дизайн	Добре розроблені курси забезпечують конкретні та вимірні результати навчання, характеризуються чіткою узгодженістю дій щодо оцінювання та навчання; розвиток навчального досвіду студента ґрунтується на прикладах з реального світу
Організація	У добре організованому курсі студентам легко орієнтуватися, оскільки він розроблений у логічному та послідовному форматі. Теми та підтеми навчального матеріалу узгоджені між собою, розділи матеріалу посилені для засвоєння.
Підтримка	Пропонується введення студентів у структуру та зміст курсу, що дозволяє враховувати їхні очікування з дисципліни. Узгодженість результатів навчання, методів оцінювання та навчальних занять забезпечується чіткими інструкціями та очікуваннями з оцінювання
Ясність	Курс спрямовано на зниження перешкод у навчанні. Студенти добре розуміють, що від них очікується щодо виконання навчальних завдань. Необхідні стандарти чітко визначені, як і вимоги успішного навчання
Взаємодія з викладачем курсу	Викладачі виявляють інтерес до навчання студентів, беруть участь у дискусіях та сприяють навчанню. Вони заохочують студентів взаємодіяти, надають додаткову інформацію, а також забезпечують своєчасний та якісний зворотний зв'язок.
Взаємодія з однокурсниками	Викладачі сприяють активному навчанню та спільній роботі, надаючи можливості та технології для забезпечення взаємодії між студентами.
Взаємодія зі змістом курсу	Викладачі покращують взаємодію студентів з доступним та інтерактивним навчальним матеріалом. Вони підтримують діалог, критичну рефлексію та аналіз, визначають ключовий зміст та надають контекст до навчального процесу.
Оснащеність навчального процесу	Навчальний процес оснащений навчальними матеріалами, інструментами, аудіо-відео ресурсами та різноманітними видами навчальної діяльності.

Складено на основі: <https://uwm.edu/deta/73> <http://professorjoosten.blogspot.com/2020/03/quality-indicators-of-online-learning.html?view=sidebar>

Особливо важливим процесом є створення механізмів які підтверджують досягнення студентами результатів навчання за програмою. На рівні освітньої програми процес розробки визначення компетенцій повинен бути еволюціонуючим з урахуванням вимог ринку, академічних очікувань і потреб студентів. Специфікації програми та курсу мають продемонструвати цей важливий аспект. Кваліфікація, яка присвоюється студенту після закінчення

програми, повинна бути чітко визначена і виражена та має належати до відповідного рівня освіти.

Очікується, що програми:

а) узгоджені з інституційною стратегією та мають чітко виражені результати навчання;

б) залучають студентів та інших зацікавлених осіб до процесу проектування;

в) враховують користь зовнішньої експертизи та орієнтирів;

г) визначають очікуване навчальне навантаження студента та підлягають офіційному процесу інституційного схвалення.

Щодо постійного моніторингу та періодичної оцінки програм, заклади освіти мають контролювати та періодично переглядати свої програми з метою гарантувати, що вони досягають поставлених перед ними цілей та відповідають потребам студентів та суспільства [71]. Це включає оцінювання аспектів:

а) зміст програми у світлі останніх досліджень;

б) мінливі потреби суспільства;

в) навчальне навантаження, прогрес та успішність студентів;

г) ефективність процедур оцінювання;

д) очікування, потреби та задоволеність студентів;

е) навчальне середовище та система підтримки студентів.

Ці огляди повинні призвести до постійного покращення програми. Будь-які дії, заплановані або вжиті в результаті, повинні бути доведені до відома всіх зацікавлених сторін».

У Стандартах ESG 2015, щодо забезпечення якості освіти у Європейському просторі, зроблено акцент на підходи до розробки програм та курсів, засновані на результатах навчання та орієнтовані на студентів, на наявність комплексних механізмів освітньої програми, а також наголошується на важливості наступних підходів до проектування програм: 1) академічна чесність; 2) узгодження оцінювання з результатами навчання; 3) повага до різноманітності студентського

контингенту; 4) гнучкість методів навчання та викладання; 5) професійний розвиток викладацького складу [129].

### ***Висновки до 1 розділу.***

Уданому розділі проведено теоретичний аналіз та надано визначення понять «освітня послуга», «освітній продукт», «інновація» та «інноваційний освітній продукт».

Зокрема з'ясовано, що *освітній продукт* – це інтелектуальний продукт діяльності освітньої організації, що включає в себе сукупність знань, навичок та професійних компетенцій, систематизованих у визначений формат для передачі споживачеві та надання освітньої послуги з метою розвитку особистісних та професійних якостей фахівців.

*Освітня програма* є основним продуктом закладу освіти, являє собою приклад комплексного поєднання освітніх продуктів матеріального та нематеріального характеру – освітніх послуг, засобів передачі знань і компетентностей. В освітній програмі результати навчання, процеси навчання та викладання, а також методи та критерії оцінювання тісно пов'язані між собою. Освітня програма має бути конструктивно узгоджена.

Компетентність, як очікуваний результат навчання – є центральним поняттям, яке формує інноваційне бачення освіти. Тим самим, компетентнісний підхід стає організатором усієї архітектури освітньої програми закладу освіти.

Також, розглянуто стратегічні аспекти, концепції та основні засади, що лежать в основі розробки освітніх програм у закладах освіти та описано процес проєктування як освітньої програми, так і окремого курсу на основі методу зворотного проєктування. Зворотнє проєктування передбачає реверсивне проєктування навчального процесу, починаючи з визначення кінцевих навчальних результатів.

## 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТІ

### 2.1. Характеристика понять проєкт та освітній проєкт

В сучасному освітньому просторі основним технологією реалізації інноваційної стратегії та універсальним способом інноваційної діяльності обґрунтовано визнано проєктування [28]. Аналіз світового й вітчизняного досвіду свідчить про ефективність проєктних технологій в інтеграції педагогічної науки й практики й переведення освітніх новацій з рівня теоретичного знання на рівень їх продуктивного використання. Теоретичні засади та практичне застосування проєктного підходу в реалізації інноваційної діяльності представлені в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців: В. Безрукової, Дж. Джонса, Я. Дубасенюк, Н. Дуки, І. Єрмакова, О. Коберника, А. Лігоцького, Л. Тондла, та ін

Проєктний підхід у закладах освіти знаходить свій відбиток у створенні проєктних центрів, реалізації проєктної діяльності, освітніх програмах, організації навчання. При цьому можна визначити, що проєктна орієнтація в системі освіти спрямована як на зміну процесу навчання шляхом введення проєктних практик, так і на впровадження в діяльність освітньої установи елементів та методів проєктного управління, в тому числі і для її розвитку на основі інноваційних проєктів.

Проєктний підхід до управління призводить до формування проєктноорієнтованого управління. Сучасною тенденцією є впровадження проєктноорієнтованого управління в закладах освіти, що полягає в розгляді їх як проєктноорієнтованих організацій, здатних реалізувати власну діяльність шляхом виконання проєктів: навчальних, методичних, науково-дослідних, матеріально-технічних, організаційних тощо. [75].

Проєктно-орієнтована організація – це компанія (підприємство), діяльність якої побудована навколо реалізації проєктів та адаптації до змін через управління знаннями, інноваціями та гнучкими організаційними структурами. Вона

функціонує в умовах постійної трансформації, використовуючи матричні, або проєктні методи управління. [39].

Проєкти є рушійною силою розвитку інновацій, які є актуальними відповідно до зовнішніх викликів. [41].

Виходячи з цього, вважаємо доречним, дати визначення поняттям «*проєкт*» та «*освітній проєкт*».

Характеристика поняття «*проєкт*» починається з його трактування від лат. *Projectus* - задум, ідея, образ, намір, обґрунтування, план.

В Настанові до зводу Знань з управління проєктами (англ. A Guide to the Project Management Body of Knowledge або PMBOK Guide), міжнародному документі, який є загальноприйнятим стандартом реалізації проєктного управління, за визначенням Інституту управління проєктами (PMI), лідера у сфері проєктного управління на міжнародній арені: «*проєкт – тимчасове підприємство, основною метою якого є створення унікального продукту, послуги або результату*» [56].

Поняття «проєкт» досі потребує детального вивчення, незважаючи на результативні дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців. Наприклад, Х. Керцнер визначав проєкт як «серію активностей та завдань, які спрямовані на створення ділової цінності, яку слід виконати в межах певних специфікацій» [114]; Кл. Грей розглядав проєкт як «комплексний захід, що не повторюється, який обмежений за часом, бюджетом, ресурсами» [21]. Р. Батрік, що проєкт – це «сукупність заходів, узгоджених для досягнення визначеного результату» [96]. Ф. Баг'юлі – «як послідовність взаємопов'язаних подій» [94]. У своїй праці Н. В. Буреннікова та М. В. Лошак, розглядали поняття проєкт як «роботу над досягненням унікальної цілі за обмежений період часу» [14]. Про цілеспрямованість також стверджували Л. Є. Довгань, Г.А. Мохонько наголошуючи, що проєкт – це «цілеспрямовані, послідовно орієнтовані у часі, одноразові, комплексні дії, які орієнтовані на досягнення певних цілей» [27]. Л. С. Кобилянський визначає проєкт «як комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на реалізацію поставлених цілей» [38].

Більш точним що до нашого дослідження ми вважаємо визначення О. В. Єгорченкова та ін., що *проект* – це обмежена за часом цілеспрямована зміна окремої системи з спочатку чітко визначеними цілями, досягнення яких визначає завершення проекту, із встановленими вимогами до термінів, результатів, ризику, рамок витрачання коштів та ресурсів та до організаційної структури [31].

Наведені визначення дозволяють виділити істотні особливості даного поняття, а саме:

- наявність чітко сформульованих цілей, а також ряду технічних, економічних та інших цільових показників;
- системний характер будь-якого проекту, тобто наявність внутрішніх і зовнішніх зв'язків між усіма елементами системи, а саме цілями, завданнями, операціями, ресурсами (включаючи людські ресурси), очікуваним результатом. Це дає можливість алгоритмізації проекту, тобто уявлення його у вигляді комплексу взаємопов'язаних дій;
- наявність попередньо позначених часових інтервалів (термін початку і кінця проекту);
- обмежені ресурси;
- певний ступінь унікальності цілей проекту та умов його здійснення, оскільки кожен проект розробляється під конкретне завдання з урахуванням ресурсного забезпечення та умов реалізації.

Серед характеристик проекту також можна визначити:

- спрямованість на досягнення конкретної мети, яка представлена не лише очікуваним результатом, а й певним продуктом (в освітніх системах), конкретною розробкою;
- передбачає координоване виконання взаємопов'язаних дій усіх членів команди проекту та учасників, залучених до його реалізації;
- у процесі реалізації проекту завжди створюється щось нове, що характеризується як *інноваційність*, і це – не лише досягнення запланованого результату або отримання будь-якого продукту, а й особистісно-професійні

досягнення.

Таким чином, проєкт – це динамічна система дій, спрямованих на отримання заданих результатів у багатокритеріальному полі протягом встановленого терміну та в рамках виділених ресурсів із залученням виконавців, які мають необхідні навички та знання.

Контекстна діаграма (рис. 2.1.) представляє проєкт як систему.

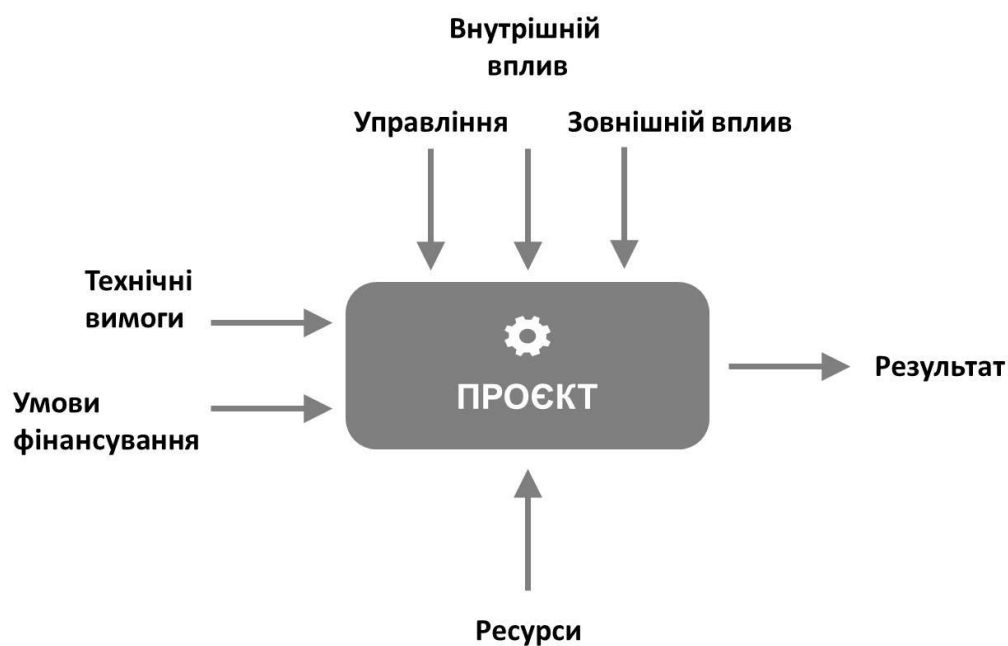


Рис. 2.1. Проєкт як система

Вхідними даними є технічні вимоги та умови фінансування; метою є досягнення необхідного результату. Наявність ресурсів у вигляді матеріалів, фінансів, людського ресурсу забезпечує виконання робіт. Від управління процесом залежить ефективність реалізації проєкту. До функцій управління входить розподіл ресурсів, координація виконання послідовності операцій, компенсація негативних внутрішніх та зовнішніх впливів. У таблиці 2.1. розкривається зміст складових елементів проєкту.

Таблиця 2.1.

### Опис елементів системи «проект»

Елемент	Зміст
Ціль (результат)	Описуються нові продукти або послуги, які отримає замовник результати реалізації проекту
Умови фінансування (вартість проекту)	Фінансові витрати, необхідні для виконання робіт проекту
Технічні вимоги	Обсяги робіт (кількісні показники обсягу робіт проекту); терміни виконання; якість (відповідність характеристик проекту та його продукції встановленим заздалегідь параметрам якості)
Ресурси	Устаткування, матеріали, персонал, програмне забезпечення, інформаційні системи; виробничі площі; фахівці та організації, залучені до виконання робіт проекту, їх кваліфікація
Внутрішні впливи	Стиль керівництва проектом; організація проекту з погляду комунікації між основними учасниками проекту, розподілу прав, відповідальності та обов'язків; методи та засоби взаємодії між співробітниками всіх рівнів на проекті; умови праці та техніки безпеки, страхування та соціальне забезпечення та т.п.
Зовнішні впливи	Взаємодія із замовником та конкурентами; ситуація на ринку та пов'язані з цим ризики; непередбачені обставини

У науковій літературі є визначення різних типів проектів на основі різних критеріїв. Основні ознаки класифікації проектів наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

### Класифікація проектів

Клас проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- монопроект (окремий проект, який може відрізнятися масштабом, будь-яким типом, значимістю);</li> <li>- мультипроект (комплексний проект, що складається з низки монопроектів і потребує відповідного проектного управління);</li> <li>- мегапроект – цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, що включають до свого складу ряд моно та мультипроектів.</li> </ul>
Тип проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технічні;</li> <li>- організаційні;</li> <li>- економічні;</li> <li>- соціальні;</li> <li>- змішані</li> </ul>
Характер предметної галузі проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освітні проекти;</li> <li>- проекти дослідження та розвитку, інноваційні проекти;</li> <li>- інвестиційні проекти;</li> <li>- комбіновані проекти – що поєднують у собі комбінацію різних видів проектів</li> </ul>
Тривалість проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- короткострокові (до 3 років);</li> <li>- середньострокові (від 3 до 5 років),</li> <li>- довгострокові (понад 5 років)</li> </ul>

Таблиця 2.2. Продовження.

Складність проекту	- прості; - складні; - дуже складні
Масштаб проекту	- дрібні; - малі; - середні; - великі; - дуже великі

Класифікація проектів дозволяє досить чітко визначити перспективи реалізації проекту, і як наслідок, поставити здійсненні цілі, задати реальні терміни, залучити оптимально необхідні ресурси для їх успішної реалізації.

До основних компонентів проекту належать: 1) склад робіт, 2) взаємозв'язок робіт, який визначає структуру проекту, 3) час реалізації проекту, 4) ресурси, 5) бюджет чи кошторис, 6) обмеження, які визначають специфіку проекту або окремих його складових.

Поняття життєвого циклу проекту має на увазі під собою певну послідовність етапів реалізації тієї чи іншої ідеї щодо виробничого чи управлінського процесу.

*Життєвий цикл проекту* - це сукупність фаз, через які реалізується первісний задум. Важливість даного поняття обумовлюється тим, що воно фіксує тривалість проекту, чітко означаючи терміни його виконання; дозволяє деталізувати процес реалізації задуму, розбиваючи його на конкретні фази; дає можливість чітко визначити кількість задіяного персоналу, а також необхідні ресурси; полегшує процедуру контролю.

Прийнято виділяти такі етапи життєвого циклу проекту: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, закриття проекту (рис. 1.3.) [85].

*Ініціація.* Досягнення згоди щодо мети та здійсненності проекту на основі його бізнес-кейсу, зацікавлених сторін та потреб

*Планування.* Розробка плану та обсягу проекту, включаючи обраний процес управління проектом, дорожню карту, графік та кінцеві цілі

*Виконання.* Виконання завдань включає виділення ресурсів, регулярні збори за статусом та фактичну розробку продукту ключовими командами

*Моніторинг та контроль.* Нагляд за виконаною роботою за допомогою таких документів, як діаграма згоряння, а також вимірювання за ключовими цілями

*Завершення.* Оцінка ефективності проєкту та його команд з метою узагальнення ключових висновків для оптимізації майбутніх проєктів

Життєвий цикл проєкту, в залежності від обраного методу управління проєктом, може включати й додаткові етапи або фази проєкту.

Цінність моделі життєвого циклу у тому, що вона допомагає зрозуміти особливості виконання роботи, вчасно прийняти потрібні управлінські рішення, оскільки модель – це докладний опис послідовності необхідних дій, що дозволяє не втрачати контроль над розробкою проєкту на жодній стадії життєвого циклу.

Проєкт може створювати:

1) *продукт*, який може бути компонентом іншого продукту, покращеним елементом або кінцевим елементом;

2) *послугу* або можливість виконувати послугу (наприклад, бізнес-функцію, яка підтримує виробництво або розповсюдження);

3) *поліпшення існуючих продуктів* або ліній обслуговування;

4) *результат або документ* (наприклад, дослідний проєкт, який розробляє модель визначення того чи має місце тренд) [26].

**Освітній проєкт** характеризується насамперед, як система діяльності суб'єктів освіти зі створення унікальних освітніх продуктів, послуг і результатів [80]. Термін «освітній» найбільш повно відображає специфіку результату проєкту, його освітній ефект: підготовка фахівців, розроблені та видані методичні та навчальні матеріали, дослідження, що визначають освітній ефект тих чи інших навчальних методів та технологій тощо.

На думку О. Придатко освітній проєкт – це «комплекс впорядкованих дій та операцій, які мають тимчасовий характер та в межах виділених ресурсів

направлені на створення унікального продукту у вигляді сформованих знань, умінь та навичок користувача проєкту» [62].

В. Козленко визначає освітній проєкт як «структурований навчальний захід або програму, яка має мету та спрямована на розвиток знань, вмінь, навичок чи компетенції учасників. Це може бути проєкт, що впроваджується в освітньому закладі, організації або спільноті з метою покращення освітнього процесу, досягнення конкретних навчальних цілей або забезпечення інноваційного підходу до навчання» [42].

Існує два найбільш поширених підходи до визначення поняття «освітній проєкт». У першому випадку освітній проєкт розглядається як результат навчальної чи наукової діяльності. У цьому сенсі найчастіше розуміється проєкт, що розробляється з метою вирішення проблеми, значимої для учасників проєкту. Другий підхід є ширшим, оскільки розглядає освітній проєкт, як процес або діяльність, що реалізується для досягнення конкретної мети шляхом надання освітніх послуг або розробки освітнього продукту.

У цій роботі ми розглядатимемо освітній проєкт більш глобально, маючи на увазі сукупність заходів та комплексну діяльність, що має чітку структуру та етапність і реалізується з певною метою для вирішення поставленої проблеми. При цьому головна мета такого проєкту є підвищення ефективності освітньої діяльності. Тобто, освітній проєкт – це освітня діяльність з метою перетворення освітнього середовища, результатами якого є створення нових «освітніх» продуктів/послуг, які безпосередньо впливають на якість самої освіти, сприяють підвищенню її конкурентоспроможності [30].

На основі проведеного аналізу можна виділити такі характеристики освітнього проєкту:

- в основі проєкту - діяльність комплексного характеру;
- взаємодія кількох цільових аудиторій: бізнес, освітні та наукові організації, університети;
- підсумок реалізації проєкту – освітня продукція або освітній результат;
- на проєкт активно впливає зовнішнє середовище.

Освітній проєкт є частиною життєвого циклу освітньої послуги. Тобто, сам освітній проєкт інтерпретується не як діяльність, а як форма організації знань.

Якщо, як було визначено раніше, освітня програма - товар, з яким освітні установи виходять на ринок освітніх послуг та пропонують їх різним групам споживачів, то метою освітнього проєкту є виробництво, сукупність заходів різного виду, які потрібні для розробки та реалізації освітньої програми на ринку освітніх послуг як освітнього товару.

Таким чином, у рамках даної роботи, під терміном *освітній проєкт* ми будемо розуміти комплекс заходів, обмежених за часом та ресурсами, спрямований на розробку та реалізацію освітнього продукту, здійснений з метою розвитку професійних навичок та знань за допомогою міждисциплінарного підходу. Результатом реалізації освітнього проєкту має стати освітній продукт.

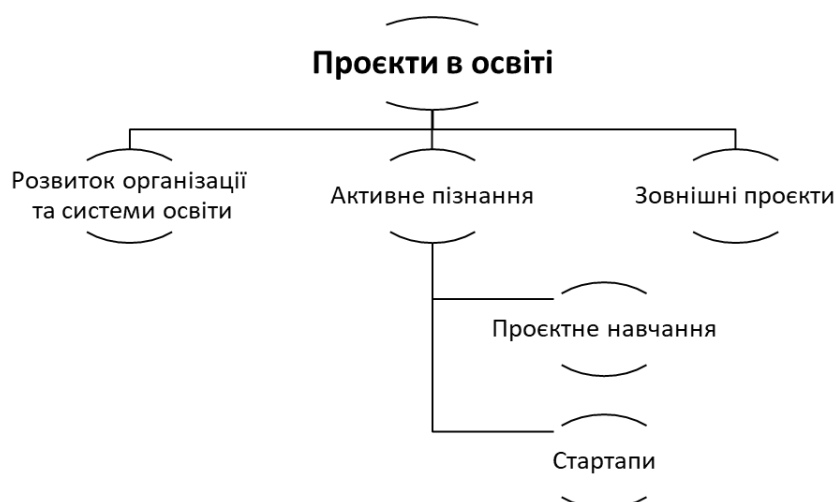


Рис. 2.2. Проєкти в освіті

З точки зору освітніх інновацій під *інноваційним освітнім проєктом* можна розуміти систему діяльності суб'єктів освіти щодо створення унікальних освітніх продуктів, послуг та результатів. При цьому унікальні продукти не завжди означають саме інноваційні, що розширює можливості інноваційних освітніх проєктів. Наприклад, якщо ми розглянемо управлінські інновації, то вони підвищують ефективність бізнес-процесів проєкту, але це не означає виробництво інноваційного продукту.

Будь-який інноваційний проєкт (у тому числі освітній) можна розглянути як систему взаємопов'язаних цілей та програм їх досягнення, що є комплексом заходів, що забезпечує вирішення конкретної задачі та призводить до інновації.

Таким чином, якщо розглядати даний підхід та врахувати специфіку освітніх проєктів, то інноваційний освітній проєкт спрямований на створення інновації. Однак, крім створення інновації в рамках управління проєктами здійснюється також впровадження інновації та реалізація освітнього продукту за допомогою надання освітні послуги.

Ознаки, які характерні саме для інноваційних освітніх проєктів можна визначити, як:

- наявність нового/модернізованого продукту або послуги,
- організація ринків збуту освітнього продукту,
- комерційна доцільність та окупність проєкту,
- тиражованість інноваційних продуктів та послуг.

Використання та розвиток нових економічних механізмів, а також охорона та придбання прав на об'єкти інтелектуальної власності – це ознаки, які, навпаки, найменш властиві саме освітнім проєктам, особливо що реалізується за участю державних освітніх установ.

Таким чином, на основі аналізу, були виявлені наступні **характерні особливості інноваційних освітніх проєктів**:

- *характеристики, що відноситься взагалі до всіх проєктів:*
  - комплексна діяльність;
  - обмежений за часом та ресурсами;
  - вирішується конкретне, заздалегідь встановлене завдання;
- *характеристики інноваційних проєктів:*
  - підсумок – створення нового продукту, процесу, технології на основі різноманітних типів інновацій;
  - інновація проходить етапи: створення, виробництво, просування, використання, освоєння, поширення;
- *характеристика освітніх проєктів*

- мета проєкту – задовольнити освітні потреби;
- створення освітнього продукту.

З урахуванням ключових характеристик інноваційних та освітніх проєктів ми пропонуємо наступне авторське визначення.

**Інноваційний освітній проєкт** - це комплекс заходів, обмежений за часом та ресурсами, що реалізується з метою ефективного вирішення завдань задоволення освітніх та професійних потреб споживача освітніх послуг та для забезпечення відповідності його кваліфікації постійно мінливим професійним та соціальним реаліям, в основі проєкту лежать інновації різного типу, результатом є створення, впровадження та просування нових освітніх продуктів та технологій.

Тобто, в рамках розробки авторського визначення поняття ми врахували специфіку проєктної діяльності: комплекс взаємопов'язаних заходів; тимчасові та ресурсні обмеження; конкретна мета, що лежить в основі проєкту. Також було враховано специфіку інноваційних проєктів, що виражається в послідовності процесів: створення, впровадження та просування, а також результаті, який полягає у створенні саме нових продуктів. Крім цього, в основі інноваційного освітнього проєкту - інновації різного типу.

Специфіка освітніх проєктів виявляється у описі результату інноваційного освітнього проєкту, яким є створення освітнього продукту та технологій.

В авторському визначенні ми врахували специфіку сфери освіти, уточнивши мету інноваційного освітнього проєкту в даній сфері як ефективне вирішення завдання задоволення освітніх та професійних потреб людини.

Виходячи з цього, **інноваційний освітній продукт – це результат реалізації інноваційного освітнього проєкту**, експериментальної роботи закладів освіти, що виступає об'єктом інтелектуальної власності суб'єктів інноваційної діяльності [4] та включає нововведення у вигляді освітніх інновацій. У такому контексті, кожен окрему навчальну дисципліну або навчальний курс можна розглядати як окремий освітній проєкт.

За такої умови, **освітня програма – сукупність однорідних, взаємопов'язаних, структурованих освітніх проєктів**, які реалізуються в межах

спільних ресурсів для досягнення загальної цілі у вигляді сформованого продукту за відповідним напрямом підготовки (спеціальністю) та освітньо-кваліфікаційним рівнем [62].

Для заняття «сильної» позиції на ринку, освітня установа має здійснювати безперервну розробку та запуск нових освітніх програм, при цьому підтримуючи в актуальному стані вже існуючі програми, що реалізуються в їх діяльності. Відповідно, кожен заклад освіти має певний портфель проєктів, яким необхідно керувати.

## **2.2 Проєктний менеджмент як сучасний підхід до створення освітніх продуктів**

Проєктна діяльність - відносно новий механізм в управлінні освітою. Впровадження проєктного управління в систему управління освітньої організації є непростим і масштабним завданням.

Проєктний підхід перейшов у систему управління освітою з комерційного середовища, де набув широкого поширення наприкінці минулого століття.

За визначенням «Кодексу знань про управління проєктами», **управління проєктом** - це *процес застосування знань, навичок, методів, засобів та технологій* до проєктної діяльності з метою досягнення або перебільшення очікувань учасників проєкту [85].

Р. Martin та К. Tate розуміють під управлінням проєктом *набір інструментів, технологій та знань*, застосування яких до проєкту дозволяє досягти найкращих результатів [119].

На думку Patrick L. Nealy, термін «управління проєктом» використовуватиметься для управління *одноразовою діяльністю*, тоді як взагалі процес управління є *безперервною* управлінською діяльністю. Як правило, людина керує своїм життям або своєю компанією в загальній структурі управління та спирається на управління процесами або управління проєктами, залежно від обставин [124].

С. Шокуров вважає, що управління проектами – це свого роду *процес управління командою і ресурсами проекту*, який можна зорганізувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується у визначений термін успішно і досягає поставленої мети [79].

Управління проектами розглядають також як процес управління людьми та *координація людських, матеріальних і фінансових ресурсів у життєвому циклі проекту* із застосуванням сучасних методів та прийомів управління, цілей проекту; це виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проекту [9].

Управління проектом – складний багатогранний *управлінський процес реалізації певного проекту на всіх його етапах*, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів і здійснюється під впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, з урахуванням різноманітних відносин зовнішнього та внутрішнього характеру [68].

Таким чином, *управління проектом* є процесом управління матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, спрямованим на досягнення заздалегідь визначеної мети у встановлені в конкретному проекті терміни.

В свою чергу, *проектний менеджмент* як окремий науковий напрям менеджменту, що має теоретичне та методологічне обґрунтування, розпочав своє формування лише у 50-х роках минулого століття у Сполучених Штатах Америки. Розвиток і еволюція проектного менеджменту нерозривно пов'язані з великими проектами, які виступали як каталізатори зародження методів і інструментів, що застосовуються зараз. Перший проект у сучасному розумінні цього терміну був реалізований у військово-промисловій сфері та спрямований на розробку ракет UGM-27 «Polaris» та оснащення ними атомних підводних човнів. Проект під назвою «Polaris Missile Project» включав всі необхідні етапи проектного управління, його відмінною особливістю з точки зору методології стало застосування підходу під назвою Program (Project) Evaluation and Review Technique (PERT), який керівники проекту розробили для оцінки тривалості та вартості проекту. В аналогічний період реалізовувався також інший великий проект корпорації DuPont, пов'язаний із впровадженням нових технологій

планування та навчання. Ці підходи лягли в основу формування теоретичних та практичних підходів вивчення проєктного менеджменту та до певної міри актуальні й досі.

Поява та розвиток нового напрямку у менеджменті – проєктного менеджменту, обумовлена цілою низкою об'єктивних факторів. Насамперед, це прискорення науково-технічного прогресу та, як наслідок, скороченням життєвого циклу товарів та технологій їх виробництва; ускладнення багатьох видів виробництв та самої продукції за рахунок збільшення числа елементів, з яких вони утворюються, що в результаті сформувало потребу у використанні нових прийомів та методів в управлінні. Важливу роль у появі проєктного менеджменту також відіграло розширення та ускладнення економічних взаємин між агентами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Важливим чинником стала інтернаціоналізація виробництва, за якої окремі види робіт за єдиною програмою виконуються в різних країнах, що також потребувало використання інструментів проєктного менеджменту [13].

На сьогодні **проєктний менеджмент** - це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, філософія керівництва проєктами [52].

Питаннями проєктного менеджменту та його розвитку займаються такі українські дослідники, як П. Микитюк, О. Данченко, В. Занора, Г. Лучко, І. Якименко, Є. Штефан та інші.

В науковій літературі наведені різні визначення поняття «проєктний менеджмент». Так, С. А. Горбаченко вважає, що проєктний менеджмент – це *методологія керівництва і координації* людських та матеріальних ресурсів *протягом життєвого циклу проєкту* шляхом застосування системи специфічних сучасних методів й техніки управління для досягнення певних результатів впровадження визначеної ідеї [20].

Такої ж точки зору дотримуються З. В. Рябова та ін. наголошуючи, що проєктний менеджмент є *методологією організації, планування та координації* використання, людських та матеріальних ресурсів протягом усього життєвого

циклу проекту (проектного циклу), спрямовану на ефективне досягнення цілей проекту шляхом застосування системи сучасних методів, техніки та технологій управління [63].

Науковці Ж. М. Жигалкевича та В. Є. Чухліб дають таке визначення: проектний менеджмент – це *галузь менеджменту*, що охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як *унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів* [32].

Н. М. Сапич та К. О. Хамлика підкреслюють, що проектний менеджмент в широкому розумінні - це *професійна діяльність*, заснована на використанні сучасних наукових знань, навичок, методів, засобів та технологій та орієнтована на отримання ефективних результатів шляхом впливу на працівників для успішного здійснення проектів [67].

З наукової точки зору проектний менеджмент являє собою синтетичну дисципліну, поєднує загальні положення теорії й практики менеджменту та спеціальні, професійні знання. Спеціальні знання відображають особливості тієї галузі діяльності, до якої належать проекти (інноваційні, освітні, дослідні, реорганізаційні та ін.). Проте справді самостійним напрямом менеджменту проектний менеджмент став завдяки знанням, отриманим у результаті вивчення загальних закономірностей, властивих проектам у всіх галузях діяльності та завдяки методам та засобам, які успішно використовуються для різних проектів [13].

Будучи одним із функціональних напрямків загального менеджменту, проектний менеджмент виконує такі традиційні функції:

- *цілепокладання* (формування інвестиційного задуму проекту, ініціація проекту або його чергової фази, розробка концепції проекту тощо);
- *планування* (планування предметної області проекту, структурна декомпозиція проекту, визначення робіт та їх взаємозв'язків, планування ресурсів, календарне планування робіт, планування контрактів тощо);
- *організація* (організація та координація виконання плану проекту, формування команди проекту, організація офісу проекту, розподіл

інформації, розміщення замовлень на роботи, послуги, постачання, укладання контрактів та їх супровід тощо);

- *мотивація* (створення системи мотивації та стимулювання всіх учасників проєкту);
- *контроль* (подання звітів про хід виконання робіт проєкту, контроль предметної галузі, термінів виконання, вартості проєкту, контроль заходів щодо зниження ризиків, контроль якості проєкту, контроль виконання контрактів, завершення проєкту).

Разом з тим, порівнюючи проєктний менеджмент із загальним менеджментом, необхідно зазначити, що:

- сфера проєктного менеджменту має свої унікальні знання;
- область загального управління містить знання, які слід мати кожному менеджеру проєкту;
- область технічного управління містить спеціальні знання у конкретній галузі діяльності. Це те, що робить менеджера проєкту спеціалістом у цій галузі;
- допоміжні та підтримуючі дисципліни допомагають менеджеру проєкту краще виконувати свої функції.

Відмінність загального та проєктного менеджменту представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

### Порівняння загального функціонального та проєктного менеджменту

Критерій	Традиційний (загальний) менеджмент	Проєктний менеджмент
Направленість на кінцеві показники	Орієнтований на хід подій, процес	Орієнтований на досягнення певної цілі
Спрямованість на задоволення інтересів	Організація, у якій здійснюються процеси управління	Замовник, якому важливий конкретний результат проєкту
Обмеження	Відсутні чіткі обмеження щодо часу та ресурсів	Є чіткі обмеження щодо часу та інших ресурсів, особливо фінансових (бюджет проєкту) в рамках проєктного циклу
Основний об'єкт планування	Планується розподіл позицій	Докладно плануються ресурси, що використовуються (час, гроші, персонал)

Таблиця 2.3. Продовження.

Критерій	Традиційний (загальний) менеджмент	Проектний менеджмент
Оцінка результатів	Широко використовується регулювання процесів під час їх реалізації, коригувальні впливи	Результати оцінюються після закінчення проєкту
Задіяний персонал	Персонал, постійно зайнятий в організації	Проектні команди, що складаються як з персоналу організації, так і зовнішніх виконавців та існують обмежений період часу. Повноваження чітко не розподілені.
Характер діяльності	Монотонний	Різноманітні види діяльності. пов'язані з ризиком. Коло завдань може змінюватися залежно від різних умов, тому постійно йде робота зі змінами. Діяльність спрямована на інновації.

Проектний менеджмент, заснований на проєктних технологіях, тісно взаємопов'язаний з довгостроковим баченням розвитку організації, що здійснюється за допомогою виконання комплексу відібраних проєктів з урахуванням їхньої взаємозалежності, взаємодоповнюваності. Особливістю проєктного менеджменту також є відображення системності процесів управління в довгостроковій перспективі, що, в контексті проєктного підходу як інструменту досягнення стратегічних цілей, є особливо актуальним.

На даний момент методологія проєктного менеджменту виступає високо оцінюваним спектром інструментів для результативного управління та використовується різними організаціями, в тому числі, закладами освіти, усіх рівнів. Наразі існує стандартизований комплекс затверджених правил ведення процесів з використанням механізмів проєктного менеджменту. Досліджуються методи і підходи, що складають технологічну основу проєктного менеджменту в умовах обмежених ресурсів і повноважень.

На рис. 2.2. представлено *об'єктне поле* проєктного менеджменту та характерні риси кожного з об'єктів.

*Портфель проєктів/програм* – набір, перелік проєктів чи програм та інших робіт, об'єднаних разом з метою ефективного управління та досягнення

стратегічних цілей. Проєкти та програми портфеля не обов'язково є взаємозалежними чи безпосередньо пов'язаними.



Рис. 2.3. Об'єктне поле проєктного менеджменту

*Портфель проєкту* – набір запланованих операцій, дій, завдань, обмежених в часі і орієнтованих на виконання заданої цілі шляхом створення продукту, який є новими та унікальними. Проєкт містить повний комплект опису ресурсного забезпечення на всіх етапах розробки та реалізації.

*Програма проєктів* - група взаємопов'язаних проєктів, керованих скоординовано для отримання переваг, які були б недоступні при управлінні ними окремо. Тобто, сукупність проєктів які об'єднані спільною метою.

Програми та проєкти можуть містити повторювані або циклічні завдання, наприклад, коли окремі завдання, передбачають виконання певних видів робіт, операцій, процедур, що періодично повторюються.

Окремими компонентами *предметного поля* проєктного менеджменту виступають:

- злагоджені проєктні підрозділи;
- штат, що реалізує проєкт;
- фінансування для реалізації проєкту;
- ризики реалізації проєкту;
- якісні критерії проєкту;
- маркетингова компанія в ході реалізації проєкту;

- оптимізація комунікаційних каналів під час виконання проєкту;
- зацікавлені у результатах проєкту особи та їх інтереси.

Розглядаючи проєктний підхід до управління можна виділити такі функції проєктного менеджменту, як:

*консолідує* - підтверджує підвищення обґрунтованості прийнятих рішень внаслідок об'єднання зусиль керівників та фахівців, демонструє узгоджену роботу команди проєкту, яка з практики роботи в одному проєкті поширюється на всю поточну діяльність, сприяє обміну досвідом, підвищенню компетенцій працівників та згуртуванню колективу;

*комунікативна* – забезпечує орієнтацію підрозділів на досягнення цілей проєкту, організацію командної роботи, знижує конкуренцію у поточній діяльності;

*структурована* - пов'язана з налагодженням горизонтальних зв'язків, створенням тимчасових робочих груп, виключенням зайвих структур та підрозділів;

*стратегічна* - фіксує зв'язок стратегічного та оперативного управління, що формується в поточній діяльності з управління проєктом;

*економічна* - показує ефективний розподіл фінансових та матеріальних ресурсів, забезпечуючи їх концентрацію на вирішенні пріоритетних завдань за рахунок оптимізації, пошуку внутрішніх резервів, контрольних функцій;

*мотивуюча* - направляє учасників проєкту у досягненні поставленої кінцевої мети, підвищенні ефективності виконання професійних функцій, що знижує витрати робочого часу

Кожна з функцій дозволяє сформувати єдину систему управління проєктною діяльністю як у комерційному середовищі, і у системі управління освітньої організацією.

Завдання, які вирішує проєктний менеджмент:

- 1) забезпечення досягнення запланованих результатів;
- 2) дотримання і скорочення термінів досягнення результатів;
- 3) підвищення ефективності використання ресурсів;

- 4) прозорість, обґрунтованість та своєчасність прийняття рішень;
- 5) підвищення ефективності взаємодії між підрозділами організації та з зовнішніми організаціями та замовниками.

Використання проектного менеджменту є інструментом реалізації новаторських задумів і високоефективною технологією управління у нестабільних і невизначених системах, які швидко розвиваються і змінюються. При цьому проектна діяльність розглядається як поліфункціональний фактор, що визначає динамічний розвиток сучасного суспільства, економіки, освіти, а також як фактор, що стимулює творчу активність суб'єктів [64]. На сьогодні інноваційний розвиток освітньої організації виступає як певний проєкт, який є процесом і має часові обмеження, визначений початок і кінець, і здійснюється задля реалізації певних цілей. Таким чином, в умовах бурхливих перетворень, орієнтації суспільного життя на ринкові відносини, проектний менеджмент може забезпечити стабільність інноваційного розвитку освітньої установи [53].

«Проектний менеджмент», «управління проєктом» та «проектна діяльність» - терміни, які, як виявлено за результатами проведеного дослідження, схожі між собою.

Відмінності між поняттями «управління проєктом» та «проектним менеджментом» полягають у тому, що перше поняття відображає набір методів та інструментів, друге – область управління.

У ході цієї роботи було зроблено спробу порівняльного опису методологічних основ понять «управління проєктами» та «проектний менеджмент». Основні характеристики за результатами порівняння представлені у таблиці 2.4.

Проект складається з процесів, а проектний менеджмент включає управління процесами на кожному етапі. *Процесна діяльність* спрямована на реалізацію поточних завдань, здійснення функцій.

**Порівняльна характеристика методології управління проектами та  
проектного менеджменту**

<b>Підстави для зіставлення</b>	<b>Управління проектами</b>	<b>Проектний менеджмент</b>
Специфіка, загальна характеристика дій	Успішна та ефективна реалізація проекту за рахунок оптимізації конкретних ресурсів: кадрових, інформаційних, матеріально-технічних, економічних, ресурсів часу.	Оптимізація ресурсів, витрат з метою підвищення ефективності системи управління самої організації.
Основи ідеології (підходи, принципи)	Акцентується увага на двох основних підходах: системному та дієвому. Системний підхід визначає проєкт як систему дій, направлених на досягнення неповторного, але в той же час певного результату. Дієвий підхід – трактує проєкт як діяльність суб'єкта по переведенню об'єкта з початкового стану в стан бажаного майбутнього, яке найбільш відповідає уявленням. Виходячи з цього проєкт розглядається як цілеспрямована діяльність суб'єкта, в якій є місце для прояву його творчого потенціалу	Актуальні принципи, що змінюють загальну ідеологію управління: - інтеграція змісту та характеру управлінської діяльності, функцій управління як системо-утворюючого ядра; - формування управлінської та автономних команд окремих проєктів як структурних елементів цілісної системи управління, загальної стратегії функціонування та розвитку організації; - орієнтація в управлінні на корпоративні принципи будування суб'єкт-суб'єктних відносин.
Конкретизація цілі та завдання	Цілі та завдання зв'язані з розробкою та реалізацією сукупності конкретних заходів по забезпеченню певного майбутнього стану системи, процесів, відносин. Акцент робиться на таких завданнях, як: - визначення та обґрунтування мети проєкту; - опис структури, етапів робіт по проєкту; - визначення необхідного обсягу та джерел фінансування; - підбір виконавців і формування команди проєктантів; - підготовка та укладання контактів;	Цілями є: - ефективне управління ресурсами, фіксований розподіл витрат на конкретний проєкт; - оптимізація витрат на реалізацію проєкту; - концентрація ресурсів та раціональна організація процесів по виконання проєкту; - ефективне використання інформаційно-наукового потенціалу; - залучення додаткових зовнішніх ресурсів для реалізації найбільш значущих проєктів; - підвищення зацікавленості учасників проєкту; - скорочення витрат на управління організацією, підвищення гнучкості та оперативності виконання робіт;

Таблиця 2.4. Продовження.

Підстави для зіставлення	Управління проєктами	Проєктний менеджмент
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення термінів виконання проєкту, складання графіку реалізації проєкту;</li> <li>- розрахунок необхідних ресурсів;</li> <li>- розрахунок бюджету проєкту;</li> <li>- планування та врахування ризиків;</li> <li>забезпечення контролю за ходом виконання проєкту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження сучасних методів та технологій, що підвищують ефективність стратегічного, оперативного та поточного управління організацією;</li> <li>освоєння нових видів продукції та послуг, впровадження інноваційних розробок та передових технологій, що забезпечують підвищення конкурентоздатності.</li> </ul>

Складено за джерелами [14], [20], [32]

**Проєктна діяльність** – конструктивна і продуктивна діяльність особистості, спрямована на розв’язання життєво значущої проблеми, досягнення кінцевого результату в процесі цілепокладання, планування і здійснення проєкту [34]. Проєктна діяльність включає два пов’язані напрями: *проєктування* як вибір цілей, визначення ресурсного забезпечення, ініціацію проєктів, а також *управління проєктами* – забезпечення їх реалізації. При цьому заходи, спрямовані на моніторинг та контроль, реалізуються безперервно, починаючи від етапу підготовки до завершення. Проєктна діяльність – термін, який не є описом життєвого циклу проєкту. Наведені типи діяльності нерозривно пов’язані між собою. Порівняння процесної та проєктної діяльності може бути проведено за такими критеріями: часові рамки, інструменти, виконавці, здійснення контролю, напрямки діяльності, координація, регулярність, результат. Саме в рамках цих критеріїв простежуються ключові відмінності між проєктною та процесною діяльністю. Поняття проєктної діяльності ширше, ніж поняття управління проєктами.

Проєктний менеджмент поряд з іншими процесами, що є його складовими, включає управління інтеграцією, термінами проєкту, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками, а також управління змінами та відхиленнями, тобто забезпечує дотримання принципів комплексності та системності [34]. В основі будь-якої проєктної діяльності лежить план, в якому

послідовно усвідомлюється місія проєкту, регламентуються його цілі та чітко визначається низка практичних чи концептуальних завдань. Тобто, певні принципи, які мають дотримуватися всіма учасниками проєкту.

Відтак, беручи до уваги вище викладене та здійснивши дослідження наукових літературних джерел доходимо висновку, що *«проєктний менеджмент»* є підходом до управління, організації проєктної діяльності; *«проєктна діяльність»* – вид діяльності задля досягнення цілей та реалізації поставлених завдань, *«управління проєктом»* – застосування методів і інструментів для реалізації проєктів, частина проєктної діяльності.

Проєктний менеджмент є процесом планування, організації, мотивації та лідерства, а також контролю роботи команди для досягнення цілей проєкту. Проєкт управляється менеджером проєкту, який здійснює функції планування та координації. Основними управлінськими активностями у проєктному менеджменті є оптимізація та розподіл ресурсів для відповідності термінам та цілям проєкту.

Важливим завданням проєктного менеджменту є виконання проєкту своєчасно та повністю. Складність самого проєкту зумовлює складність процесу проєктного менеджменту та безпосередньо впливає на кількість сторін та учасників проєктів і частіше всього позначається на часових рамках реалізації проєктів.

Сфера проєктного управління торкається значної кількості областей діяльності, практично будь яка практична діяльність може бути спланована на основі проєктного менеджменту. У багатьох випадках проєктний менеджмент відноситься до створення нових або розвитку та удосконалення вже існуючих продуктів, послуг. Проєктний менеджмент є незамінним коли є необхідність знизити рівень ризику та чітко структурувати рішення задач для досягнення конкретної мети.

Динамічність інноваційного розвитку освітніх систем, інституційні зміни у структурі управління освітніми організаціями та інші процеси модернізації в освіті пов'язані з розробкою та реалізацією значної кількості програм та проєктів

різного рівня та спрямованості. Зміни, що відбуваються в сучасній системі освіти, нововведення, які можуть носити та/або вже носять системний, фундаментальний, концептуальний характер, розробляються, запускаються, реалізуються, вивчаються та оцінюються як проекти.

Ключові проекти, які мають увійти до універсальних програм розвитку у відповідності до стратегічних завдань закладів освіти, представлені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Взаємозв'язок стратегічних завдань та ключових проектів

Сукупність реалізованих проектів та система злагодженого управління ними забезпечують стійкість функціонування організації.

В галузі освіти проекти можуть мати різні параметри, проте всі вони реалізуються відповідно до існуючих пріоритетів державної політики. Таким чином, сутність проектного менеджменту як елемента досягнення цілей розвитку освіти полягає в тому, що проекти виступають комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення унікальних результатів відповідно до стратегічних цілей розвитку.

### 2.3. Базові принципи та методології Agile

#### *Передумови формування Agile-підходу та його інструментарій*

Вивчення наукової літератури дозволяє виділити три основні підходи до проектного менеджменту: традиційний, гнучкий та гібридний [73].

Два основних підходи, які найчастіше застосовуються у практиці: традиційний та гнучкий.

Традиційний, класичний підхід до управління проектами *Waterfall* («Водоспад», каскадна модель управління) насамперед характеризується тим, що завдання проєкту виконуються послідовно [45]. Кожне наступне завдання у проєкті починають виконувати лише після повного завершення попередньої. Наприклад, спочатку команда визначає вимоги до проєкту, складає технічне завдання та погоджує його із замовником, документує план проєкту. Винайдена незалежно Каролем Адамецькі (Korol Adamecki) та Генрі Л. Гантом (Henry L. Gantt) на початку ХХ ст., діаграма Ганта показує розклад проєкту, ґрунтуючись на датах закінчення та завершення завдань [36]. До неї вносяться завдання, їх тривалість і взаємозв'язок, а потім вираховується критичний шлях - найдовший ланцюжок взаємопов'язаних завдань, що визначають тривалість проєкту. Взаємозв'язки між початком та закінченням різних завдань дуже важливі. Проєкт виконується строго за затвердженим завданням, тестує результат та здає замовнику у повністю готовому вигляді. Каскадна модель управління потребує ретельного документування кожного етапу проєкту. За такого підходу практично не можна вносити зміни у процесі роботи, тому що в такому разі доведеться переглядати всі заплановані завдання. Основні характеристики - високий рівень передбачуваності, плановість, контроль. Вони ідеально підходять для проєктів, де вимоги чітко визначені з початку та мало ймовірно зміняться у процесі роботи.

Agile («Гнучкий») – група методологій гнучкого управління проектами, є протилежністю класичного підходу. Гнучкі методології застосовують у розробці програмного забезпечення та ІТ-проєктах, у маркетингу, виробництві,

будівництві, освіті. Особливо там, де потрібна швидка адаптація до змін та ефективно управління складними проєктами.

Дослідження гнучких методів проєктного менеджменту нерозривно пов'язане з вивченням *Agile системою мислення*, яка прийшла з практики реалізації ІТ-проєктів. З загальної точки зору, Agile-методології є структурованими методами та інструментами, що використовуються для впровадження в практику Agile-мислення у всіх аспектах життя. (Agile-mindset) [111]. Agile - «це здатність створювати зміни та реагувати на них. Це спосіб справлятися з невизначеним і турбулентним середовищем і, зрештою, досягати в ньому успіху. Насправді це продумування того, як ви можете зрозуміти, що відбувається в середовищі, в якому ви перебуваєте сьогодні, визначити, з якою невизначеністю ви стикаєтеся, і з'ясувати, як ви можете адаптуватися до цього щоб двигатися далі» [88].

Agile-методології є групою підходів до управління проєктами, які у багатьох відношеннях протистоять традиційним методам управління проєктами у стилі водоспаду, в яких проєкт повністю визначається до початку його виконання. Це означає, що в традиційних стилях управління проєктами всі специфікації, ресурси, завдання та терміни мають бути визначені на початку фактичної роботи.

З іншого боку, гнучкі методології, як правило, орієнтовані на швидке отримання результатів та задоволення потреб клієнтів. Це досягається за рахунок обліку мінливих вимог, часті поставки товарів, використання методів, орієнтованих людини, і регулярного взаємодії з клієнтами. Особлива увага приділяється формулюванню цілей, спрощенню взаємодії, покращенню динаміки команди, підтримці співробітництва та заохоченню до інновацій [109].

Гнучкість передбачає, що команди можуть змінювати мету, завдання та пріоритети проєктів у процесі роботи над ними. У книзі Р. Коула та Е. Скотчера «Блискучий Agile. Гнучке управління проєктами за допомогою Agile, Scrum та Kanban» дана методологія визначається як *гнучке проєктне управління* [44]

Автори книги «Learning agile: Understanding scrum, XP, lean, and kanban» Е. Стеллман і Д. Грін вважають, що «Agile – це *набір методів та методологій*, які

допомагають вашій команді ефективніше мислити, працювати та приймати рішення» [130].

Agile перекладається як «рухливий», «швидкий», «легкий» [87], тобто метод передбачає швидкий рух та реагування.

Відповідно до сучасного розуміння Agile – це «набір принципів і підходів, що спрямовують ресурси організації на швидке виробництво товарів необхідним клієнтам» [59]. Дана схема роботи над проектом зустрічається у більшості проектів, що реалізуються із застосуванням гнучкого підходу до управління та можлива завдяки системі цінностей та принципів Agile.

Agile – це збиральна назва різних методик і підходів до управління, що мають ряд характеристик. Agile передбачає тісну взаємодію між командою та замовником. При цьому підході немає жорстких термінів, детального планування та документування кожного етапу. Основний акцент Agile робиться на тому, щоб якнайшвидше віддати замовнику готовий проект.

В теперішній час вже сформовано систему проектного менеджменту, яка ґрунтується на теоретичних і практичних положеннях традиційного підходу, тоді як зміни, що відбуваються в організаційно-управлінських відносинах і в суспільстві в цілому, створюють передумови для модернізації проектної діяльності шляхом впровадження методів із гнучкого підходу до проектного менеджменту, що призводить до появи гібридного підходу. При гібридному управлінні гнучкі методи проектного менеджменту можуть бути інтегровані в проекти, які реалізуються, на основі традиційного підходу [45]. Таким чином, застосування гнучких методів проектного менеджменту характерно для проектів, реалізація яких ґрунтується на гнучкому та гібридному підході.

Потреба у розробці нових гнучких методів управління значно зросла у ХХ столітті. Це було пов'язано, зокрема, зі швидким розвитком сфери інформаційних технологій та явною специфікою проектної діяльності у цій галузі. Процеси, які відбуваються там було важко організувати із застосуванням старих методів управління. Так поступово почали розвиватися гнучкіші аналоги, які згодом сформувалися в один напрямок - Agile.

На початку ХХ століття У. Шухрат почав застосування циклу Плануй-Роби-Вивчай-Дій, інакше відомого як PDSA – для вдосконалення продуктів і процесів по їх створенню [128]. Згодом, узагальнивши результати, Р. Шухрад передав свою розробку своєму учневі В. Демінгу. Роботи У. Шухрата вплинули на В. Демінга, тому він досить активно їх пропагував. Метод PDSA отримав велику популярність та назву цикл Демінгу [102].

Саме поняття «Agile» було вперше використано Вільямом Ройсом у 1970-х роках у контексті розробки великих комп'ютерних систем. Однак справді першою серйозною роботою на тему гнучких методів управління було дослідження Хіротакі Такеучі та Ікуджіро Нонакі «The New New Product Development Game» [134], опубліковане в Harvard Business Review в 1986 році, в якому автори вивчали компанії, що випускають інноваційні продукти набагато швидше за своїх конкурентів.

У своїй статті на прикладі компаній Fujі-Хегох, автомобільних двигунів Honda та камер Canon вони висловили тезу про появу командно-орієнтованого підходу, що змінив процеси дизайну та розробки продукції. У статті, зокрема, йшлося про те, що в ході проєктів, над якими працюють невеликі колективи з різних фахівців, досягаються найкращі результати. Ця знахідка справила революцію у класичному уявленні побудови управління проєктами. Суть виявленого підходу полягала у способі швидкого переходу з одного на інший етап, а саме у застосуванні методу схожого на гру у регбі. Основним у грі є те, що команда протягом усієї дистанції рухається як єдине ціле.

У 1993 році програміст, дослідник і бізнес-консультант Джеф Сазерленд зіштовхнувся з наступною проблемою: Easel Corporation, компанії, що випускає програмне забезпечення, потрібно було розробити новий програмний продукт менш ніж за півроку. У пошуках відповідного рішення він вивчив безліч підходів. Д. Сазерленд військовий льотчик, який захистив дисертацію у галузі медичної статистики. Темою дослідження Д. Сазерленда стала еволюція живої клітини в процесі її перетворення зі здорової на злоякісну. Виходячи з припущення, що організації, як і клітини, є складними адаптивними системами, автор розробив

методологію позитивних змін в них. Але ключова концепція його роботи була взята зі статті Такеучі та Нонакі, незважаючи на те, що вона належала швидше до виробництва, ніж до сфери ІТ.

В результаті, Сазерленд на основі вищезгаданого дослідження та власного досвіду розробив методологію Scrum. Такий підхід дозволив йому закінчити проєкт у визначений термін, і дешевше встановленого бюджету. Для формалізації підходу Сазерленд об'єднався зі своїм колегою, практикуючим програмістом Кеном Швабером і в 1995 році автори офіційно представили свою концепцію на науковій конференції Асоціації обчислювальної техніки в Остіні, Техас. Одна з головних пропозицій полягала у впровадженні в роботу компанії щоденних систематизованих зустрічей, а також адаптації підходу «регбі». Сьогодні Scrum є базисом Agile-філософії.

Підхід Agile, в тому вигляді в якому він існує сьогодні, пройшов довгий процес формування. На його розвиток впливала велика кількість різних методологій, наприклад, Crystal Methods, Dynamic Systems Development Method, Scrum і т. д. Завдяки чому Agile містить у собі елементи кожної і гармонійно поєднує їх між собою.

У сімействі методологій Crystal, яке сформувалося в 1992 році і головним орієнтиром якого є розробка програмного забезпечення, Agile-підхід запозичив такі принципи:

- 1) застосування проєктних команд, що складаються з 6-8 осіб;
- 2) часте постачання кінцевому користувачеві працюючого програмного коду.

Важливий етап у формування нового підходу полягав у розробці та впровадженні нового терміну – «рефакторинг» (refactoring). Термін був розроблений Біллом Опдайком, аспірантом Університету штату Іллінойс, США. Рефакторинг – процес зміни внутрішньої структури програми, який не зачіпає її зовнішньої поведінки і має на меті полегшити розуміння роботи [72].

Ще один метод, який вплинув на формування Agile підходу - метод розробки динамічних систем або DSDM який був розроблений у 90-х роках ХХ

століття у Великій Британії на базі монополістичного консорціуму постачальників та виробників програмного забезпечення. Призначення DSDM полягало у створенні певної незалежної структури, яка допоможе зробити розробку додатків швидше та ґрунтується на принципах:

1. Орієнтація на потреби бізнесу;
2. Своєчасна доставка;
3. Взаємодія;
4. Ніколи не йти на компроміс з якістю;
5. Створювати поступово, починаючи з самих основ;
6. Розвивати ітеративно;
7. Спілкуватись постійно та чітко;
8. Продемонструвати керованість [10].

Деякі з цих принципів, такі як співпраця, розробка за ітераціями, безперервна комунікація та інші, сьогодні використовуються в Agile як основні.

Наступний важливий етап у формуванні Agile підходу – це настання часу індивідуального володіння кодом. Сьогодні реалізація такої практики майже не трапляється. У 1997 року сформувалася нова методологія – Feature Driven Development чи скорочено FDD [82]. Автор методології - Джеффом де Лука. Головне завдання даної методології полягає у поєднанні методик, основна цінність яких - функціональність програмного забезпечення, як важливий результат для замовника.

У 1999 році Джим Хайсміт та Сем Байєр сформулювали концепцію адаптивної розробки програмного забезпечення, запропонувавши три фази життєвого циклу проєкту:

1. Припущення (Speculate) – відкрито визнає парадокс складання планів у складному сценарії, що швидко змінюється.

2. Співробітництво (Collaboration) - показує важливість тісної та постійної співпраці не тільки всередині команди розробників, але також між розробниками та кінцевими користувачами.

3. Навчання (Learn) - показує, що всі учасники процесу розробки програмного забезпечення постійно навчатимуться протягом усього проєкту [15].

Остаточно ідеї гнучких методів розробки оформилися у 2001 році, коли 17 новаторів у галузі управління технологічними проєктами зібралися на гірськолижному курорті Сноуберд в американському штаті Юта, щоб обговорити методи розробки програмного забезпечення. Результатом зустрічі стало створення «Маніфесту гнучкої розробки програмного забезпечення» (Agile Manifesto), що складається з чотирьох цінностей та 12 принципів нового підходу до проєктної діяльності. Назва «Agile» була запропонована одним із учасників, якого надихнула книга «Agile Competitions and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer» (Agile-конкуренція та віртуальні організації: стратегії збагачення клієнтів). Ця книга описує сто прикладів компаній, у тому числі таких відомих як Federal Express, Boeing, Harley-Davidson, які в різних умовах розробляли нетривіальні способи боротьби з невизначеностями ринку.

Канонічний текст Agile Manifesto та його переклад 68 мовами опубліковані на сайті <http://agilemanifesto.org>.

#### ***Чотири основні цінності Agile:***

- ЛЮДИ ТА СПІВПРАЦЯ важливіші за *процеси та інструменти*.
- ПРАЦЮЮЧИЙ ПРОДУКТ важливіший за *вичерпну документацію*.
- СПІВПРАЦЯ ІЗ ЗАМОВНИКОМ важливіша за *обговорення умов контракту*.
- ГОТОВНІСТЬ ДО ЗМІН важливіша за *дотримання плану*.

*Тобто, хоча, цінності, що справа важливі, ми все ж цінуємо більше те, що зліва.*

Через рік після публікації члени Agile-альянсу вирішили розповсюджувати свої ідеї всередині професійної спільноти і з цією метою почали писати статті та виступати з лекціями про нове явище у світі гнучкої розробки. Почалося швидке впровадження гнучких методів, які трансформують ці основні цінності у продумані практичні методології для підвищення ефективності проєктів.

З усього вищесказаного, можна дійти висновку, що Agile філософія формувалася досить тривалий час – останні дев'яносто років. У історії цього підходу можна назвати кілька важливих етапів, наприклад, розробка Шухратом і Демінгом циклу PDSA, який також став основою принципів ощадливого виробництва. На філософію Agile вплинула велика кількість методологій, що існували раніше. Цей факт також відбиває збірний характер підходу.

Повноцінне та остаточне визнання гнучких підходів відбулася у 2017 році коли Інститут управління проєктами (PMI) включив гнучкі методи до нової шостої редакції стандарту PMBOK, а також сумісно з Agile Alliance® опублікував практичне керівництво «Agile practice guide» [90]. Цілю цього практичного посібника було зібрати інструменти проєктної команди, ситуаційні рекомендації та розуміння доступних гнучких методів і підходів для досягнення найкращих результатів.

Знаючи принципи формування філософії Agile, далі необхідно зупинитися на принципах та інструментах даного підходу.

#### *Ключові особливості методологій Agile*

Agile як набір принципів і походів являє собою цілу систему знань управління проєктами в умовах невизначеності, де гнучкість виступає ключовою конкурентною перевагою.

У широкому розумінні Agile - спосіб мислення, який базується на закріплених цінностях та принципах. В основі Agile – не конкретні процеси і навіть не елементи процесів, а високорівневі цінності. Дотримання цих цінностей підвищує швидкість розробки та бізнес-ефект від продуктів, що розробляються. Цінності — це загальне, що визначає пріоритети у роботі, незалежно від конкретного процесу предмета роботи.

Для подальшого вивчення гнучких методів проєктного управління необхідно зіставити між собою такі категорії як agile, цінності, принципи, інструменти та гнучкі методи. На рисунку представлено взаємозв'язок аналізованих понять у системі управління проєктами (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Зв'язок між цінностями, принципами та загальними практиками Agile-маніфесту [90].

Під *цінностями* розуміється устремління до того, що в нинішньому і в майбутньому дійсно має значущість при реалізації проєктів і дозволяє сформувати систему їх реалізації, наближену до ідеальної.

Розробка продукту в ході проєкту реалізується відповідно до принципів Agile-маніфесту, який закріплює верховенство таких цінностей як:

- *люди та взаємодія*. Щоб люди працювали ефективніше, процеси та інструменти не повинні їх обмежувати. У Agile ні процес, ні, тим більше, інструмент не диктує, що робити. Більше того, люди самі вирішують, як змінювати процеси/інструменти своєї роботи. Щоб прискорити процес розробки, люди повинні взаємодіяти безпосередньо (без посередників у вигляді документів або інших людей), активно спілкуватися між собою.

- *працюючий продукт*. Щоб клієнти були задоволені, їм потрібен саме продукт, що працює. Тому розробники продукту повинні фокусуватися саме на тому, щоб продуктом можна було якнайшвидше скористатися, а не на складанні списків, діаграм, вимог, звітів перед замовником. Підтримка документації нерідко уповільнює розробку і вимагає невиправдано великих витрат.

- *співпраця з замовником.* Щоб на виході отримати продукт, дійсно цінний для замовника, варто відмовитися від зайвих деталей у контракті. Будучи жорстко задані на старті, деталі контракту заважають враховувати нові дані та пріоритети, що з'являються лише під час розробки. Щоб бізнес-цінність продукту швидко зростала, замовник із розробником мають спілкуватися по ходу роботи. У цьому випадку всі зміни та проблеми оперативно обробляються обома сторонами. А щоб така співпраця виконавця та замовника стала можливою, потрібно вибудувувати їхню довіру один до одного.

- *готовність до змін.* Щоб не відкладати ризики проєктів на останні стадії розробки, коли вже пізно змінювати зміст роботи та терміни виконання, посилювати команду, Agile пропонує готовність до змін на всіх стадіях. Поточне бачення бізнес-цінності та позиціонування продукту має бути прозорим для розробників, а процес їхньої роботи повинен дозволяти вносити суттєві зміни до колишніх планів. У тому числі, розробники повинні бути готові додавати в продукт незаплановані нові можливості, якщо вони стали цінними в ситуації, що змінилася. Щодо готовності до змін з боку замовника, то в такій ситуації вони можуть пожертвувати чимось запланованим але менш цінним заради нових можливостей. Готовність замовника оперативно жертвувати якоюсь частиною запланованого також потрібна у ситуації, коли виконавці зіштовхнулися із непередбаченими проблемами під час розробки.

Цінності ці настільки загальнозрозумілі і навіть абстрактні, що Agile часто називають філософією. Також зустрічається термін «гнучкий спосіб мислення» (від англ. Agile Mindset), який означає розуміння людиною цінностей Agile.

Мислення Agile - це і про культуру компанії. Кожна компанія цінує свій підхід до управління. Agile закладає свої бачення та принципи, однак важливий фундамент - це мислення всередині організації. Це ті речі, в яких вірить компанія.

Мислення в компанії Agile засновано на трьох ключових поглядах:

- *complexity (заплутаність)* означає, що будь-яку проблему в зоні невизначеності варто вирішувати експериментально, щоб скоротити ризики втрати й швидше знайти відповіді на проблеми;

- trust (довіра). Якщо ми наймаємо професіоналів у своїй справі, то ми повинні довіряти їх експертизі. При такому підході всередині компанії створюються автономні команди, які у своїй зоні відповідальності можуть самі приймати рішення як зробити продукт. Це збільшує швидкість комунікацій і прийняття рішень.

- kaizen\_(постійне покращення). В командах, що створюють продукти, фокус повинен бути на постійному вдосконаленні продукту, процесів і своїх знань [115].

Дуже часто компанії в надії покращити свої процеси прибігають до легких способів - впроваджують інструменти і практики. Інструменти та практики добре відомі та помітні, їх досить просто впровадити, але щоб зробити компанію адаптивною і швидкою, варто тримати фокус на цінностях, принципах і формувати нову культуру в компанії.

Під *принципами* розуміються ствердження, що виступають основою формування проєктного підходу, стійкі правила реалізації проєктів.

У доповнення до наведених чотирьох цінностей, Agile-маніфест включає 12 принципів гнучкої розробки, що формують основу філософії Agile (рис. 2.5.)

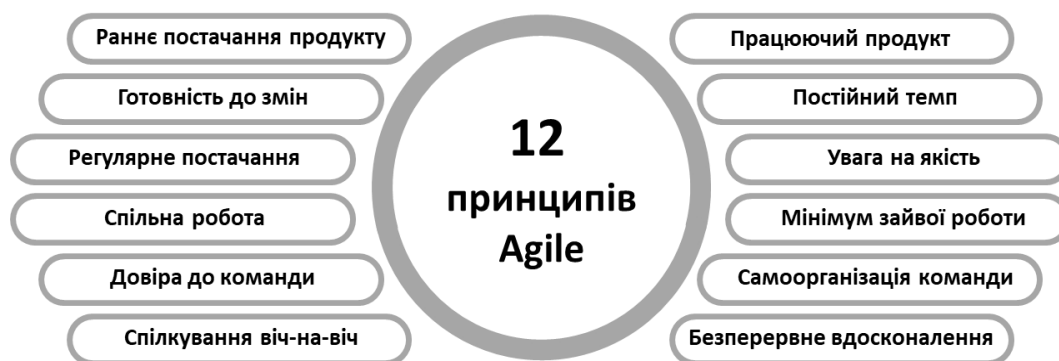


Рис. 2.5. Принципи Agile

Багато фахівців в галузі гнучких методологій вважають Agile філософією [17, 43].

Однак якщо говорити про методологію в рамках підходу до управління, то вона поєднує такі принципи роботи:

- 1) фокусування на потребах клієнтів;
- 2) спрощення організаційної структури та процесів;
- 3) роботу короткими циклами;
- 4) активний зворотний зв'язок;
- 5) підвищення повноважень працівників;
- 6) гуманістичний підхід під управлінням.

Головний принцип Agile-підходу полягає у фокусі на *потребах всіх учасників проєкту*, замовника (клієнта) та команди розробки продукту або послуги. Для реалізації цього принципу необхідно донести до кожного інформацію про клієнта. Відповісти на питання хто клієнт, з якими проблемами зіткнувся, як би він вирішив ці проблеми. Коли всі учасники процесу відповіли на ці питання, може розпочинатися розробка рішення.

*Проста організаційна структура* - фактор, що впливає на створення комфортних умов для співробітників та дає співробітникам фокусуватися на цінностях продукту, який вони створюють.

Основна відмінність практики застосування гнучкого підходу до управління проєктами від традиційного полягає у порядку організації роботи в ході реалізації проєкту. Ціль використання Agile полягає в швидкому реагуванні на зміни або помилки, виявлені в процесі розробки. Щоб процес розробки не затягнувся, і продукт не втратив своєї актуальності підхід Agile пропонує *працювати короткими циклами - спринтами*, тривалість яких не менше двох тижнів та не більше чотирьох.

Спринти в рамках гнучкого підходу є скороченою версією повного набору етапів проєкту в традиційному підході. За короткі ітерації проєктна команда проходить такі стадії як планування, реалізація, моніторинг, досягнення проміжних результатів відповідно до поставлених завдань. Результатом кожного циклу є прототип продукту, яким можна користуватися. Такий метод називається *ітеративно-інкрементальним методом*.

Сутність *ітеративної* моделі - розбивка життєвого циклу проєкту на послідовність ітерацій, кожна з яких нагадує «міні-проєкт», включаючи всі фази

життєвого циклу в застосуванні до створення менших фрагментів функціональності (в порівнянні з проєктом в цілому). Мета кожної ітерації – отримання працюючої версії продукту, що включає функціональність, визначену інтегрованим змістом усіх попередніх і поточної ітерації. [51].

В кінці кожної ітерації досягається кінцевий результат - створюється версія продукту, мінімально життєздатний продукт (MVP - minimum viable product), або мінімальний набір функціональності (MFS - minimum feature set). Реалізується *інкрементальний* підхід (від англ. increment — «збільшення») — часткова реалізація та повільне нарощування функціональності, додаткова характеристика. Фактично, це «прирощення» чого-небудь до того що вже мається (рис. 2.6). Тобто після завершення кожної ітерації в якості кінцевого результату отримують версію продукту – *інкремент*.

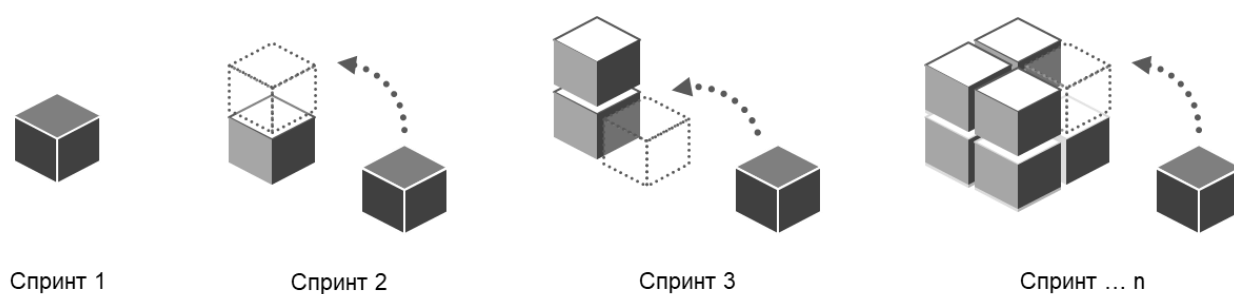


Рис. 2.6. Інкрементальна модель

Отриманий результат оцінюється зацікавленими сторонами або кінцевими користувачами, на основі оцінки приймається рішення про завершення даної стадії або визначаються напрям поліпшення або доопрацювання продукту. Фінальна ітерація містить необхідну функціональність продукту, яка запланована в рамках проєкту.

Ітераційний підхід є підходом, заснованим на виконанні необхідної кількості ітерацій для пошуку та реалізації найбільш ефективних рішень щодо створення системи [69]. Дане визначення відбиває як суть підходу, а й його призначення: реалізація проєкту найефективнішим шляхом.

Таким чином, із завершенням кожної ітерації, продукт розвивається інкрементально.

Тобто, з точки зору структури життєвого циклу таку модель називають *ітеративною* (iterative). З точки зору розвитку продукту – *інкрементальною* (incremental) [51]. На кожному відрізку діяльності проводиться оцінка результатів, пошук результативності та внесення необхідних нових якостей, заявлених у вигляді додаткових вимог [59]. Значимість такого підходу насамперед проявляється у зниженні невизначеності в ході проєкту завдяки періодичній оцінці та отримання зворотного зв'язку, що в свою чергу, зменшує ризики. Зацікавлені сторони у продукті мають можливість стежити за всіма процесами роботи. Гнучкому підходу проєктного управління властивий прагматизм, реалізація проєктів з погляду практичної користі чи доцільності, що знаходить свій відбиток у сутності проведення ітерацій: отримання результату, який може відповідати вихідним вимогам, але найкраще реалізує поставлене завдання відповідно до актуальних умов.

Важливо на кожному етапі роботи *підтримувати комунікацію та отримувати зворотний зв'язок*. Це дозволяє виявляти навіть найнезначніші проблеми та впливати на них заздалегідь. Таким чином можна мінімізувати ризики та скорочувати втрати. Це важливо, тому що розробка нових продуктів – це експеримент. Отримання зворотного зв'язку на всіх етапах розробки і обробка отриманої інформації допоможе визначити процеси на які потрібно вплинути. Це може бути процес розробки, взаємодії всередині команди і т. п.

Принципи і цінності гнучкого підходу проєктного управління спрямовані переважно на діяльність *проєктних команд*, які застосовують гнучкі методи проєктного управління, спираючись на теоретичні положення Agile.

Agile —це збірна назва різних методик і підходів до управління, за допомогою яких команда:

- фокусується на потребах та цілях клієнтів;
- спрощує структуру та процеси;
- виконує роботу короткими циклами;

- максимально швидко створює цінний та необхідний результат;
- активно використовує зворотний зв'язок;
- приймає повноваження та відповідальність;
- демонструє високий рівень самоорганізації;
- бере за основу гуманістичний підхід.

Проектні команди відіграють ключову роль реалізації будь-якого проекту. Вищезгадані характеристики, безумовно, впливають на порядок організації проектної діяльності. Можна виділити такі компетенції учасників проектної діяльності, як: гнучкість, прийняття управлінських рішень, лідерство, персональна ефективність, стратегічне мислення, командна взаємодія та готовність до змін. Різні дослідження, такі як звіт CHAOS від Standish Group [135], в якому вимірюється успішність тисяч проектів по всьому світу з різних секторів, свідчать про те, що цей тип методології потроїв успішність. Успішність проекту насамперед розуміється як виконання проекту відповідно до вимог з нульовим або мінімальним відхиленням від бюджету та термінів. Фахівці з багатьох інших областей, крім ІТ, включаючи освітню галузь, звернулися до цієї методології та прийняли її з аналогічними показниками успішності.

Прийняти правильно рішення щодо вибору підходу можна дослідивши два найпоширеніших напрямки проектного менеджменту: традиційних методологій, що базуються на каскадній моделі, та гнучких методологій, та визначивши важливі відмінності в основних аспектах управління. Ці відмінності представлені у таблиці 2.5.

Отже, принципами гнучкого підходу проектного управління є клієнтоцентричність, готовність до змін, ефективність, співпраця з замовником при реалізації проектів. Дані принципи є універсальними та актуальні як у комерційному середовищі, так і в системі управління проектною діяльністю освітніх організацій.

Таблиця 2.5.

Вимірювання	Традиційні методології	Гнучкі методології
Керування невизначеністю	Проект повністю визначений із самого початку. Розроблено план проекту із суворими контрактами. Усі контрольні параметри проекту, такі як якість, терміни, вартість тощо, постійно відстежуються. Ключові показники ефективності визначаються на початку та підтримуються протягом усього проекту.	Приймають невизначеність і намагаються її мінімізувати, пропонуючи механізми, що дозволяють швидко адаптуватись та легко скоригувати роботу. Прикладом є моделі рефакторингу. Невеликі інкрементальні зміни вносяться протягом наступного циклу розробки мінімально життєздатного продукту/рішення, а відгуки клієнтів збираються заздалегідь до виникнення суттєвих відхилень.
Керування змінами	Враховуйте, що проект ідеально визначений з моменту його задуму, серйозні зміни не приймаються і не вносяться. Якщо зміни нав'язуються замовником, проект повертається на етап розробки концепції та визначення, що призводить до затримок.	Зміни приймаються і вважаються немінучими та необхідними. Вони сприймаються як основа безперервного процесу навчання. Проект відкритий для зворотного зв'язку від клієнтів, щоб адаптуватися до їхніх потреб.
Управління командою	Команди контролюються жорсткою ієрархією з кількома рівнями управління. Керівники проектів визначають завдання, які необхідно виконати, і, що найголовніше, способи їх виконання та необхідні терміни. Така стратегія мікроменеджменту обмежує самостійність інших членів команди. Замовники не включені до команди, тому їх поінформованість про проміжні результати проекту знижується.	Існує пласка ієрархія. Команда багатопрофільна та самоорганізована. Замовник включений у команду заради підвищення прозорості. Виконавці завдань самі визначають як їх виконати, та оцінюють необхідні витрати. Витрати оцінюються з урахуванням часу, витраченого на виконання завдання, складності виконуваних дій і ризику. Завдання з підвищеним ризиком виникнення проблем у системі та проекті зазвичай вимагають додаткового часу на тестування, що сприяє збільшенню підсумкових витрат.
Управління часом	Заснована на каскадній моделі та діаграмах Ганта. Визначення всіх завдань та підзавдань, а також часу, необхідного для їх виконання, проводиться на початку проекту. Модель жорстка і чутлива до змін та залежностей між завданнями. Будь-яка зміна у проміжній задачі впливає на наступні.	Визнайте, що люди не здатні точно оцінювати тривалість завдань. Час замінюється поняттям трудовитрат. Загальний перелік завдань формується на початку проекту (потреби клієнта), а потім деталізується на початку кожного інкрементального робочого циклу.

Тобто, можна зробити висновок, що цінності, принципи, методи Agile, як самостійного напрямку проєктного менеджменту, протиставляються принципам, методам прийнятим в авторитарному стилі управління. Дослідники виділяють такі характеристики Agile: *гнучке співробітництво, оперативне вирішення складних проблем, ощадливість, гарантія корисності продукту для клієнтів та врахування їх інтересів*. Головною виступає така властивість як *адаптивність*. Таке бачення гнучкого підходу дозволяє сформуванню уявлення про основні його переваги.

Тому, згідно з експертами Bain & Company, найбільша ефективність застосування гнучких методів управління проєктами досягається в ситуаціях, коли ринок нестабільний, клієнти зацікавлені в постійному співробітництві та не мають спочатку ясного бачення кінцевого продукту, сам продукт є досить інноваційним, при цьому роботу над ним можна розбити на окремі етапи, а помилки команди можуть навести на цінні висновки [89].

Освіта заснована на плануванні та виконанні безлічі проєктів, які, у свою чергу, засновані на низці специфікацій (компетенцій). Програми, курси, навчальні модулі, сесії та завдання – це проєкти різного масштабу, в яких беруть участь як викладачі, так і студенти. Тому дуже важливо вибрати метод, який дозволяє правильно керувати кожним проєктом.

### ***Приклади гнучких методів.***

Останні два десятиліття з'явилися різні методи, засновані на принципах Agile, включаючи Scrum, Kanban, eXtreme Programming (XP), Crystal, Dynamic Systems Development Method (DSDM), Feature Driven Development (FDD) та ін. Багато з них застосовуються під час реалізації проєктів в освітніх організаціях.

Один з найпоширеніших гнучких методів управління проєктами – ***Scrum***, розроблений фахівцями в галузі інформаційних технологій К. Швабером та Д. Сазерлендом, одними з перших, хто приєднався до Agile-маніфесту. Scrum вперше був представлений розробниками у 1995 році. Метод є набором інструментів, застосування яких спрямовано на вироблення адаптивних

управлінських рішень під час реалізації проєктів, які передбачають роботу з комплексними проблемами [132]. Методологія побудована навколо принципів гнучкості, постійного вдосконалення та ефективної комунікації.

У 2010 році основні правила роботи були опубліковані в Scrum Guide. З моменту свого створення керівництво Scrum зазнало кількох оновлень, що відображають еволюцію гнучких практик. Останнє оновлення, випущене в листопаді 2020 року, внесло істотні зміни, включаючи більш впорядкований формат і зрозумілішу мову для кращого розуміння та впровадження [127].

Назва Scrum прийшла зі світу спорту. У регбі вона означає побудову команди в щільне коло, де гравці, тісно зімкнувши плечі, діють як єдиний механізм, щоб просунути м'яч уперед. Це метафора командної роботи: успіх залежить від узгоджених зусиль, довіри та загального фокусу. Scrum (з англ. - сутичка) - гнучкий метод, що дозволяє створювати складні продукти з урахуванням непередбачуваності та залучення команди.

Scrum – простий каркас, який можна використовувати для організації команди і досягнення результату більш продуктивно і з більш високою якістю за рахунок аналізу виконаної роботи і коригування напрямів розвитку між ітераціями (короткими інтервалами часу) [84].

В подальшому при виконанні практичної роботи ми будемо спиратися саме на Scrum, тому розглянемо його докладніше.

Scrum складається з трьох ключових принципів: *прозорість, інспекція та адаптація*. Усі аспекти роботи зрозумілі та доступні для розуміння всієї команди; прогрес регулярно перевіряється, а результати кожної ітерації (спринту) коригуються за необхідності. Також у нього закладено п'ять командних цінностей: *відданість, сфокусованість, відкритість, повага та сміливість*.

Scrum це спосіб побудувати процес так, щоб кожна фаза роботи приносила конкретний результат, який можна перевірити і доопрацювати.

Робота організована у вигляді циклів (спринтів), що повторюються. Кожен спринт - це короткий проміжок часу (зазвичай 1-4 тижні), за підсумками якого команда представляє покращену версію продукту. Якщо результат не відповідає

очікуванням, його можна переробити і це не буде провалом проєкту, а частиною процесу.

Девіз Scrum – «аналізуй і адаптуй»: аналізуй те, що отримав, адаптуй наявне до реальної ситуації, а потім знову аналізуй. Чим менше формалізму, тим більш гнучко й ефективно можна працювати – це основний принцип цієї методології. Але формальних процесів має бути досить для організації ефективної взаємодії та управління проєктом [81].

Scrum задає чітку структуру: ролі, етапи, правила та робочі артефакти. Все це допомагає спрямовувати проєкт від ідеї до результату (табл. 2.6.)

Таблиця 2.6.

### Ключові елементи Scrum

РОЛІ	
Власник продукту (Product Owner)	взаємодіє з замовником; визначає навіщо потрібний продукт, цілі проєкту; збирає та структурує вимоги; керує списком завдань; працює у партнерстві з командою; пояснює пріоритети і дає відгук; несе відповідальність за моніторинг та оцінку результату роботи.
Scrum-майстер (Scrum Master)	координатор та наставник команди; захисник процесів: навчає команду принципам Scrum; допомагає усунути перешкод; захищає команду від втручань ззовні; допомагає виявляти точки зростання та підтримує бойовий дух команди; допомагає оптимізувати роботу; відповідає за своєчасне вирішення поточних проблем.
Команда розробників (Team)	самоорганізуюча та крос-функціональна; оптимальний склад команди – від 3 до 9 осіб. Учасники команди мають всі необхідні навички та особистісні якості, щоб мати можливість досягати цілей та виконати завдання проєкту.
ПОДІЇ	
Спринт (Sprint)	основний робочий цикл від 1 до 4 тижнів. В ході спринта команда прагне здати частину продукту, готового до випуску
Планування спринта (Sprint Planning Meeting)	подія у Scrum, під час якої команда разом з власником продукту та Scrum-майстром створює ціль спринту, визначає обсяг та способи виконання роботи на майбутній спринт, обираючи високо пріоритетні елементи беклогу продукту які відповідають меті даного скринту. Команда в ході зустрічі повинна мати можливість пояснити, як вона може досягти мети спринту і як вона дізнається, що вона досягла мети.
Щоденний Scrum (Daily Scrum)	короткі щоденні зустрічі для обговорення прогресу, планування подальших дій
Огляд спринта (Sprint Review)	зустріч в кінці спринту для демонстрації зробленої роботи, отримання зворотного зв'язку від зацікавлених сторін.
Ретроспектива спринта (Sprint Retrospective)	аналіз минулого спринту для виявлення можливостей покращення процесів у наступному спринті.

Таблиця 2.6. Продовження.

АРТЕФАКТИ	
Історії користувачів (User story)	спосіб формулювання вимог до проєкту з точки зору замовника, який допомагає в короткій формі позначити користь, яку проєкт повинен приносити замовнику та спосіб її досягнення
Беклог продукту (Product Backlog)	складається з деталізованих, оцінених, незалежних історій користувачів розташованих за пріоритетністю. Інструмент для візуалізації роботи і прогресу, показує послідовність завдань та різні стадії їх виконання.
Спринт (Sprint)	часовий відрізок тривалістю від 1 до 4 тижнів, протягом якого створюється інкремент продукту
Беклог спринта (Sprint Backlog)	список вибраних для реалізації елементів Беклогу продукту які планується виконати за один спринт.
Інкремент	це конкретна сходинка досягнення мети продукту; щоб мати цінність має бути придатним для використання

Популярність Scrum обумовлена простотою застосування. Проєкти діляться на спринти - обмежені за часом цикли, які повторюються до завершення проєкту. Кожен спринт починається з планування спринту, На цьому етапі обговорюється загальна мета на найближчі 1-2 тижні. Команда формує план спринту, розміщує завдання на Scrum-дошку, де кожному учаснику видно його завдання. Команда сама планує обсяг та спосіб роботи та оцінює трудомісткість кожного завдання і хто чим буде займатися. Для координації робіт щодня команда проводить короткі збори - до 15 хвилин. Щоденні короткі зустрічі (стендапи) допомагають синхронізувати завдання, обговорити досягнуті результати, виявити проблеми, а також скорегувати план дій. Власник продукту управляє беклогом, додаючи та пріоритизуючи вимоги до продукту. Такий підхід робить Scrum ефективним методом управління, особливо в умовах коли вимоги швидко змінюються. Робота в спринті - це основна частина, поточна робота над взятими завданнями. Наприкінці спринту команда надає результати роботи власнику продукту, фіксує зауваження від нього, після чого проводить ретроспективу, на якій аналізує досягнення, обговорює необхідні покращення процесу, вносить корективи до переліку завдань, на основі яких реалізується наступний спринт. Перевагою цього підходу є швидка перевірка правильності припущень, зроблених під час розробки функцій продукту, яка проводиться у межах одного спринту. В рамках Scrum не потрібне попереднє визначення кількості можливих спринтів. Безперервний потік коментарів та пропозицій в ході роботи допомагає встановити

доречно та економічно доцільне число спринтів не перериваючи розробку продукту. Проект вважається завершеним після проходження всіх спринтів та отримання результату, що відповідає не первісному технічному завданню, а очікуванням замовника проекту. Використання цього методу дозволяє уникнути необхідності внесення змін до проекту після його завершення через його невідповідність умовам, що змінилися, наприклад, через вплив зовнішніх факторів.

Схематично роботу команди з Scrum-методології представлено на рис. 2.7.

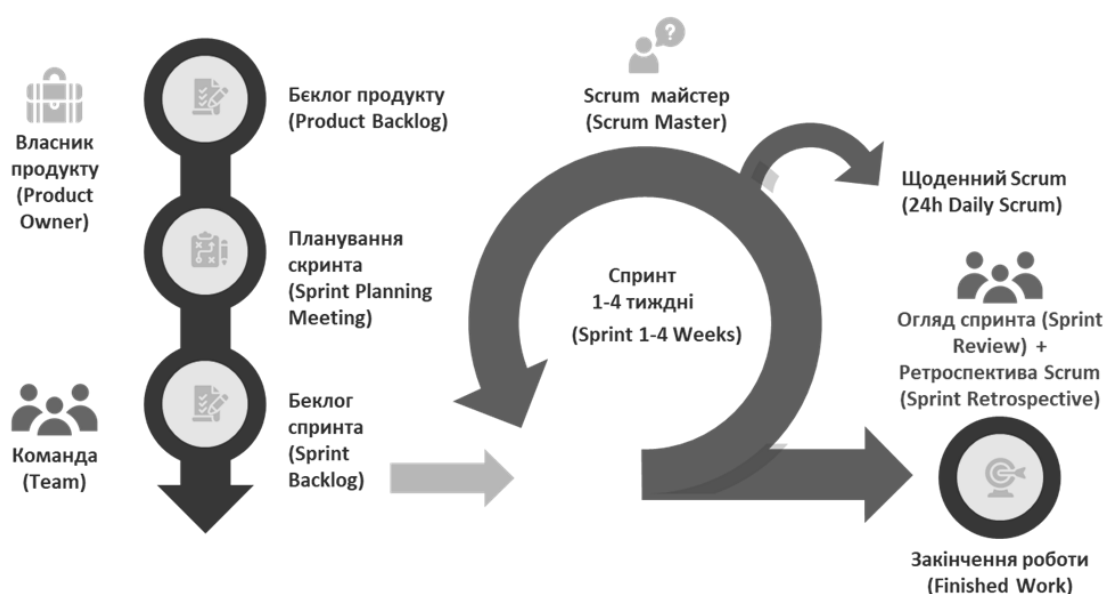


Рис. 2.7. Життєвий цикл Scrum

Scrum фокусується на постійному визначенні пріоритетних завдань, стимулює чіткість цілей, прозорість, культуру безперервних покращень, пропонує концентрувати увагу на якості розроблення та оперативно пристосовується до змін [121]. Така адаптація досягається за рахунок отримання зворотного зв'язку за результатами ітерації: маючи після кожної ітерації продукт, який вже можна використовувати, показувати й обговорювати, легше збирати інформацію і робити правильні коригування, змінювати пріоритети вимог. Реалізація проекту серією ітерацій дозволяє найбільш оперативно внести зміни, а отже, забезпечити економію фінансових, трудових ресурсів, а головне досягти актуального бажаного результату [54]

*Scrum - це, перш за все, командна робота.* Використання Scrum передбачає спільну реалізацію проекту крос-функціональною командою. Крос-функціональна команда поєднує людей з різним життєвим та професійним досвідом для спільної роботи з досягнення спільної мети. Вона включає представників різних рівнів організації, а також може включати і зовнішніх співробітників. Найбільш високий рівень крос-функціональності мають команди, що створюються із залученням сторонніх спеціалістів [112]. Крос-функціональні команди мають всі необхідні компетенції для виконання роботи і не залежать від тих, які не входять до команди.

Прихильники Agile розглядають свою організацію як гнучку та прозору мережу гравців, що взаємодіють задля спільної мети – приносити клієнтам радість. Всі мають можливість спілкуватися один з одним, а ідеї можуть виникнути у будь-кого. Відсутність ієрархії в Agile-організації - помилка. Керівництво виконує важливу функцію – задає вектор руху.

Концепція крос-функціональних команд, як альтернативної моделі організації праці у компанії, розглядається найчастіше при створенні та впровадженні інновацій [91], у тому числі при розробці нових продуктів [126]. Особлива популярність крос-функціональних команд характерна системі проектного менеджменту [108].

Співпраця в умовах крос-функціональних команд може сприяти подоланню розрізненості всередині організації, створенню єдиного інформаційного поля та розвитку потенціалу знань компанії. Внутрішнє командне середовище, що характеризується наявністю спільної мети, емоційною та психологічною підтримкою та можливістю висловлювати свою думку, сприяє здійсненню спільного керівництва (механізм управління «взаємне узгодження») та розвитку згуртованості в команді [101, 123]. Основою продуктивної роботи є також ефективний обмін знаннями між учасниками. У процесі такого обміну команди змушені долати бар'єри різної природи та розширювати межі знань [105]

На основі наукових досліджень про переваги та недоліки крос-функціональних команд, із залученням солідного обсягу емпіричного матеріалу,

було виявлено найбільш популярні фактори успіху в діяльності крос-функціональних команд, а саме:

- 1) кожен проєкт повинен мати відповідального лідера;
- 2) у різних членів команди має бути однакове розуміння чітко встановлених цілей, ресурсів та термінів проєкту;
- 3) успіх проєкту повинен бути головною ціллю команди;
- 4) необхідна підтримка керівництва;
- 5) налагоджена комунікація між членами команди [133].

Взаємодія у команді може залежати також від глибини крос-функціональності, готовності учасників, відмовившись від автономії, ділитися з колегами знаннями та враховувати їхню думку [97]. У той же час, у разі невизначеності та складності командних завдань, переваги взаємодії залежать від формальної структури управління компанії [140], тому при задіянні крос-функціональних команд керівництву компанії необхідно враховувати особливості існуючої організаційної культури, потребу в налагодженні відносин у команді та горизонтальних відносин, а також у створенні благополуччя учасників.

Зважаючи на вищевикладене можна зробити висновок, що Scrum – інструмент для управління проєктами в умовах високої невизначеності. Завдяки своїй структурованій системі коротких ітерацій він дозволяє прискорити реалізацію завдань, підвищити залученість команди, забезпечити постійний зворотний зв'язок. Для менеджера це не просто спосіб організації процесу, а робоча модель, у якій легко відстежувати прогрес, адаптуватися, і навіть керувати пріоритетами. У зв'язці з іншими методологіями, наприклад Kanban, Scrum стає гнучкою платформою для створення ефективного робочого процесу.

Засновником використання методу Scrum в освіті вважається Віллі Війнандс, учитель хімії та фізики із Нідерландів, автор методики EduScrum [16]. Він вважає, що оволодіваючи технікою EduScrum, учнівство починає працювати в групах і контролювати власні дії та прогрес самостійно. На думку співробітників Blueprint Education, [95] некомерційною організацією, яка спеціалізується на академічній варіативності та підтримує впровадження EduScrum, метод Scrum

вельми привабливий як педагогічна технологія. Він дає можливість адаптації під індивідуальні вимоги студента та відповідає особистісно-орієнтованій моделі освіти. EduScrum в освітньому процесі ґрунтується на реальних завданнях проекту, розвиває та накопичує компетенції, які після закінчення курсу/проекту підтверджуються створеними артефактами; сприяє особистісному розвитку здобувачів освіти, збільшує почуття впевненості, комунікативні навички, критичне мислення, здатність до командної роботи та підвищує мотивацію до навчання.

Зарубіжні дослідники розглядають eduScrum насамперед як стратегію спільного навчання та ефективну систему управління груповими проектами, яка підвищує залученість студентів та розвиває мислення, спрямоване на постійне вдосконалення. [106]. EduScrum використовується: по-перше, для організації навчального процесу; по-друге, для створення освітніх артефактів (навчальні посібники, курси лекцій і т. і.); по-третє, для набуття нових компетенції викладачами, як методичного, так і особистого характеру; по-четверте, впровадження інноваційних методів навчання, що підвищує конкурентоспроможність закладів та зменшує відсоток відрахування студентів із навчального закладу [100].

Але важливо пам'ятати, що Scrum – не універсальна панацея, а гнучка функція адаптації, яка потребує усвідомленого впровадження, культури командної роботи та готовності до змін.

Ще одним гнучким методом управління, що набув широкого поширення в середовищі освіти є **Kanban**, вперше впроваджений компанією Toyota для оптимізації управлінських процесів. Цей метод є найпростішим для використання в проєктних командах і не потребує інституційних та організаційних змін. Основна ідея полягає у веденні дошки Kanban (рис. 2.8.) зі списком завдань, які потрібно виконати. Дошка складається з розділів, які відповідають робочому статусу виконання завдань.

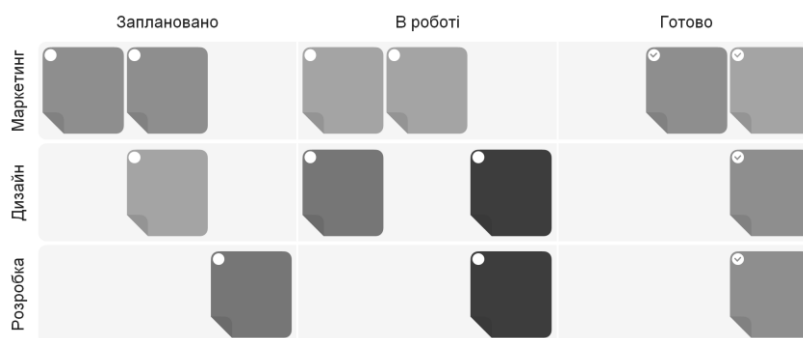


Рис. 2.8. Приклад Kanban -дошки

Наприклад, у концепції ощадливої розробки програмного забезпечення (Lean Software Development) прийнято використовувати такі розділи Kanban-дошки: обговорювані завдання; узгоджені завдання; написання коду; тестування; підтвердження; виконані завдання. У проєктах, які пов'язані з інформаційними технологіями, ці розділи видозмінюються залежно від характеристик проєкту. При реалізації проєктів в освітніх організаціях, можуть бути використані всі розділи крім написання коду, тестування та підтвердження, які можуть бути замінені на створення проміжних версій, підсумкових та погодження, наприклад, якщо йдеться про реалізацію проєктів, результатами яких є розробки важливих стратегічних документів освітньої організації.

Дошки Канбан можуть бути як фізичними (дошка зі стікерами), так і віртуальними у разі віддаленої спільної роботи. Приклад, Trello - поширений інструмент, що дозволяє створювати спільні віртуальні дошки Канбан.

Завдання рухаються по дошці за статусом та показують хід роботи. Візуалізація робочого процесу дозволяє більш ефективно вибудовувати діяльність з управління проєктами. Основним принципом, що притаманний даній методиці, є обмеження кількості одночасно виконуваних завдань, що запобігає перевантаженню команди, а процес роботи організовується безперервно, без фіксації ітерацій чи спринтів, при цьому завдання обробляються в міру вивільнення ресурсів. Таким чином, дана система є ефективною за умови втілення проєктів із змінними умовами або в середовищі з високою невизначеністю [11].

Kanban дозволяє делегувати завдання, здійснювати управління проєктом будь-якої складності, швидко виявляти «слабкі ланки», які можуть призвести до

появи ризиків зриву проєкту. Kanban також може бути гарним підходом для проєктів із невеликою командою (навіть для індивідуальних проєктів). Головна відмінність від Scrum полягає в тому, що він не визначає часових інтервалів роботи, і, отже, всі зустрічі, що проводяться не визначені.

Kanban часто розглядається як проміжний крок при переході від традиційних методологій до повністю Agile-методологій, таких як Scrum. Канбан - це метод управління виробництвом продуктів з метою безперервного постачання, покликаний поліпшити існуючі організаційні процеси постійного вдосконалення, не змінюючи у своїй повністю існуючі системи організації [113].

Застосування гнучких методів проєктного управління не обмежується застосуванням одного методу, а дозволяє проєктному менеджеру поєднувати їх між собою залежно від можливостей та поставлених завдань. *Scrumban* є методом, заснованим на поєднанні переваг від використання інструментів Scrum і Kanban. Його впровадження в управління проєктом передбачає реалізацію проєкту кількома ітераціями (як у Scrum) та візуалізацію за допомогою спеціальної дошки (як у Kanban). Важливими особливостями цього методу є мінімізація крос-функціональності представників проєктної команди, характерної при використанні Scrum, більш вузька спеціалізація та чіткий розподіл завдань.

Ще одним методом є *Extreme Programming (XP)*, яке застосовується виключно при розробці програмного забезпечення, що є актуальним в умовах цифрової трансформації управління освітньою галуззю в цілому. Даний метод має високий потенціал щодо розробки освітніх інформаційних систем. Можна сказати, що цей метод дозволяє в онлайн режимі на початкових етапах виявляти і виправляти недоліки в короткі терміни, більше того, дозволяє команді мати у своєму складі відразу декілька розробників.

Також у сфері розвитку інформаційних технологій в освіті особливий інтерес викликає гнучкий метод управління проєктом як *ощадливе виробництво (Lean)*, основна ідея якого полягає в мінімізації втрат, акценті на навчанні, відкладеному ухваленні рішень з метою створення потенціалу для внесення змін, мотивації команди. Метод реалізується короткими ітераціями, у ході відбувається

відпрацювання проміжних результатів із замовником, що призводить до скорочення необхідності доопрацювання підсумкового продукту.

У системі Lean окрему увагу слід приділити саме ощадливому виробництву, яке може бути розглянуте як концепція управління та набір принципів, і як сукупність методів та інструментів, застосування яких спрямоване на підвищення ефективності реалізації завдань.

Сутність ощадливого виробництва полягає в оптимізації процесів, орієнтації на потреби клієнтів. Ключовими принципами є: створення цінності, усунення всіх видів втрат, безперервність процесів, вдосконалення [37]. Методи ощадливого виробництва можуть бути розглянуті як важливий елемент удосконалення діяльності освітніх організацій: мінімізація витрат без втрати якості реалізації заходів позитивно позначиться на реалізації освітніх проєктів за умов невизначеності, економічної нестабільності та обмеженості ресурсів.

Таким чином, гнучкі методи проєктного управління різноманітні і можуть використовуватися як окремо, так і в поєднанні переваг кожного з них. Вибір гнучкого методу проєктного управління залежить від низки чинників, серед яких тип прийняття рішень, залучення команди, фінансові ресурси, стислі терміни, реалізація в умовах нестабільності. Важливо, що використання розглянутих гнучких методів проєктного управління може бути реалізовано в умовах функціонування традиційного підходу до управління проєктами в окремо взятих проєктних командах. Системне впровадження гнучких методів призведе до трансформації управління проєктною діяльністю та ляже в основу розвитку гібридного підходу до проєктного управління в освітніх установах.

Застосування гнучких методів проєктного управління передбачає врахування специфіки підходу, що застосовується до проєктного управління. В рамках дослідження сформульовані критерії порівняння гнучкого підходу до управління проєктами із традиційним. Результати порівняння представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

**Порівняння гнучкого та традиційного підходу до проєктного менеджменту**

<b>Критерій</b>	<b>Традиційне управління</b>	<b>Гнучке управління</b>
Ухвалення рішень	Централізоване, на основі суворої ієрархії	Децентралізоване
Залучення команди	Низький рівень залучення команди до справ проєкту, кожен реалізує своє завдання	Висока залучення команди за рахунок участі в ітераціях
Організація управління	Командно-контрольне управління	Робота на засадах самоорганізації та співробітництва
Жорсткість утримання	Є строгий регламент, всі вимоги формалізовані	Зміст може змінюватися, можлива поява неформалізованих вимог
Формалізація очікуваних результатів	Очікуваний результат закріплено на початковій стадії реалізації проєкту	Результат може відрізнятись від спочатку сформульованого
Вартість та складність змін	Важко здійснити, вартість велика	Зміни можливі, їхня вартість невисока
Чи можливе створення мінімально життєздатної версії	Продукт проєкту може здаватися лише цілком	Можна надавати результати частинами
Вплив зовнішніх факторів	Використовується у стабільному середовищі	Використовується в умовах нестабільності, зовнішні фактори впливають на кінцевий результат.
Залучення стейкхолдерів	Інтереси зрозумілі, вплив мінімальний	Інтереси незрозумілі, можлива поява нових у ході реалізації проєкту, ступінь їх впливу висока
Комунікація усередині проєктної команди	Чітка ієрархія, переважання вертикальних зв'язків	Спрощення комунікації, переважання горизонтальних зв'язків
Облік зворотного зв'язку	Передбачається після реалізації проєкту на етапі завершення	Передбачається безперервно під час реалізації проєкту
Підхід до розвитку	Передбачуваний	Адаптивний

Порівняння характеристик двох підходів дозволяє зробити висновок, що у різних проєктів найбільшу ефективність демонструють різні методи. Вибір методів пов'язаний з певними організаційними, проєктними та командними характеристиками. Наприклад, для проєктів, де всі процедури жорстко регламентовані, а в організаційній структурі управління проєктом переважають вертикальні зв'язки та простежується чітка ієрархія, а також відсутня потреба в адаптивності, може бути використаний традиційний підхід. І навпаки, якщо проєкт реалізує невелика проєктна команда в умовах нестабільності, а план може бути розбитий на декілька відрізків - краще обрати гнучкий підхід. При цьому

реалізація проєктів із застосуванням традиційних підходів до управління не виключає застосування гнучких методів проєктного менеджменту там, де це покаже велику результативність. Наприклад, якщо реалізація проєкту традиційними методами передбачає розробку інформаційної системи, доцільно застосувати розглянуті гнучкі інструменти при виконанні завдань, пов'язаних з розробкою саме цифрових рішень.

Дослідження показало, що впровадження гнучких методів проєктного менеджменту має низку переваг, серед яких:

- можливість реалізації проєктів в умовах нестабільності;
- реалізація завдань відповідно до мінливих пріоритетів діяльності організації;
- економія фінансових ресурсів та скорочення термінів реалізації проєктів;
- відповідність принципам клієнтоцентричності;
- високий рівень залучення учасників проєктних команд;
- швидкі ітерації та використання зворотного зв'язку при реалізації проєктів;
- збільшення швидкості прийняття рішень та інші.

Таким чином, аналіз теоретичних засад впровадження гнучких методів проєктного менеджменту в освітню галузь демонструє високий потенціал гнучкого підходу. Існуючі методи гнучкого проєктного менеджменту є універсальними і можуть бути адаптовані до діяльності закладів освіти. Зміни чинної системи управління проєктною діяльністю мають реалізовуватися поетапно, у межах вже сформованої структури. Гібридний підхід передбачає застосування окремих гнучких методів при функціонуванні вже сформованої системи проєктного менеджменту, що базується на традиційному підході.

Agile пропонує набір перевірених принципів, що визначають культуру та поведінку в організації, яка зацікавлена у досягненні визначних результатів, використовуючи прості прийоми, що допомагають вирішити суттєві проблеми в умовах непередбачуваного середовища.

Низка характеристик Agile-методології мають важливе значення для системи освіти: швидку реакцію на зміни; самостійну організацію навчального

процесу; передбачуваність; наявність безперервного та постійного зворотного зв'язку; розмежування ризиків.

### *Гнучкі методології в освіті*

В умовах суспільства, що швидко розвивається і постійно змінюється, одне з ключових завдань освіти полягає у визначенні методик та інструментів, які були б спрямовані не тільки на становлення базових компетентностей майбутнього фахівця, традиційно обмежених предметною областю, а й на розширення навчальних сценаріїв, отримання «наскрізних» знань та умінь, застосовних у будь-якій професійній сфері. Таких як подолання невизначеності, адаптивність, креативність, діалог, повага, впевненість у собі, емоційний інтелект, відповідальність та системне мислення.

Як стверджують J. C Stewart та ін. [131], «відповідність між елементами, що спостерігаються в середовищі гнучкої розробки програмного забезпечення та академічному середовищі, разюча. На перший погляд, схожість легко помітити. Як навчання, так і розробка програмного забезпечення потребують детального планування та складання розкладу. Кожен із них вимагає управління, постійної оцінки та зворотного зв'язку від усіх учасників. Забезпечення правильного та своєчасного проведення курсу пов'язане з труднощами, аналогічними до тих, які зустрічаються в проєктах з розробки програмного забезпечення».

Паралелізм між різними елементами у організаціях, що реалізують проєкти зі створення продуктів чи послуг, та освітнім середовищем представлений у таблиці 2.8.

На основі аналізу можна зробити висновок, що найбільш важливі елементи та терміни мають аналоги в освітньому середовищі.

Отже, очевидно, що освіта, зазвичай, складається з безлічі проєктів різного масштабу, які потребують певної методології управління задля досягнення поставленої мети. Тому можна припустити, що використання гнучких методологій, які довели свою високу ефективність завдяки високій долі успішності проєктів у різних організаціях і сферах економіки порівняно з

традиційними методологіями управління проектами, принесе користь процесам викладання та навчання у сфері освіти.

Таблиця 2.8.

**Паралелізм термінів та понять між середовищами управління проектами (УП) та освітніми середовищами.**

<b>Термін/концепція у середовищі управління проектами</b>	<b>Термін/концепція в освітньому середовищі</b>
Клієнти як бенефіціари продукту або послуги	Учні/студенти як бенефіціари освітніх послуг та, меншою мірою, батьки та інші зацікавлені сторони
Продукт проекту	Знання, компетенції, відносини та навички, набуті учнем/студентом.
Фінальні випуски	Завершені дидактичні одиниці.
Фінальні релізи	Кінцевий результат, який надається студенту після завершення освітньої програми або курсу з точки зору досягнення заздалегідь встановлених вимог
Детальний план	Навчальні програми, дидактичні одиниці та їх реалізація.
Суворі контракти	Надмірно деталізована та жорстка програма навчання та планування курсу, що залишає викладачам мало автономії.
Параметри контролю	Параметри оцінки (як зовнішні, так і внутрішні).
Модель рефакторингу	Плани постійного вдосконалення освітніх програм (в ідеалі реалізовані під час проходження курсу).
Базова функціональність	Перелік компетенцій та основних цілей освітньої програми, курсу, навчальної одиниці, навчальної сесії, завдання чи заходу.
Мінімально життєздатний продукт	Мінімальний очікуваний результат кожної освітньої програми, курсу, дидактичної одиниці, навчальної сесії, завдання чи діяльності (з точки зору отриманих студентами оцінок та компетенцій).
Обсяг проекту	Область застосування кожної освітньої програми, курсу, дидактичної одиниці, сесії курсу, завдання чи виду діяльності
Постачальники	Постачальники освітніх послуг (Міністерство освіти, законодавці, викладачі, інший персонал тощо).
Партнер	Співпраця студентів та їхніх сімей з іншими зацікавленими сторонами у сфері освітніх послуг, такими як приватні компанії, фонди, бази практик тощо.
Затримки проекту	Затримки у виконанні дидактичних розділів, сесій курсу, завдань чи заходів, завершені без досягнення поставленої мети. Будь-яке відхилення від реалізації освітньої програми чи курсу.
Розбіжності між постачальниками та клієнтами	Конфлікти між студентами та/або їхніми сім'ями та викладачами щодо якості та невідповідності очікуваних результатів кінцевим результатам.
Опір змінам	Жорсткі навчальні плани та програми, що важко піддаються коригуванню. Складний бюрократичний процес, повільне адміністрування, небажання викладачів запроваджувати нові педагогічні підходи, не активність студентів.

Таблиця 2.8. Продовження.

Термін/концепція у середовищі управління проектами	Термін/концепція в освітньому середовищі
Узгоджені специфікації	Спілкування між викладачами та студентами щодо цілей освітньої програми, курсу, дидактичної одиниці, сесії курсу, завдання чи заходу таким чином, щоб цілі та очікувані результати були зрозумілими та відомими всім зацікавленим сторонам.
Структура команди	Формування команд усередині освітнього проекту (команди викладачів, студентів батьків).
Ієрархічні команди	Ієрархічні класи з викладачами як всемогутніми та недоступними фігурами
Керівник проекту	Викладач, координатор програми, директор
Мікроменеджмент	Зайва деталізація викладачами навчальної програми та методів навчання учнів/студентів.
Стандарти якості проекту/компанії	Стандарти якості освіти викладача, кафедри, школи, міста, регіону чи країни
Управління проектами Waterfall (водоспад)	Модель управління освітніми проектами, заснована на вичерпному визначенні курсів, дидактичних одиниць, сесій курсу, завдань та заходів до їх початку, практично не залишаючи можливості зміни часових рамок та змісту сесій.

Важливо відзначити, що принципи Agile співзвучні з принципами клієнтоцентричності, однак, передбачають комплексне застосування методів та інструментів гнучкого проектного менеджменту. У зв'язку з цим ключовими передумовами впровадження гнучких методів проектного менеджменту в освіті є два аспекти: формування клієнтоцентричного підходу в ході управління освітніми організаціями та цифрова трансформація сфери освіти.

Навчання стає більш індивідуальним і вимагає адаптації до змінних умов і вимог при дотриманні строгих стандартів акредитації. Застосування Agile для організації навчального процесу при вивченні самих різних предметів навчального плану дозволяє зробити осмислене навчання можливим для всіх учасників процесу, сприяє розвитку мотивації та індивідуалізації освітнього процесу.

Цифрова трансформація в освіті є критично важливою та змінює не лише способи навчання, але й управлінські практики, впливаючи на якість освіти та підготовку фахівців [40]. Отже, цифрова трансформація повинна розглядатися не лише як сукупність технологічних нововведень, а як стратегічний інструмент

модернізації освітнього менеджменту. Використання цифрових інструментів сприяє формуванню нових моделей управління закладами освіти, які базуються на принципах гнучкості, адаптивності та результативності [19].

Agile - критично важливий компонент побудованої покращеної та більш привабливої моделі освіти.

Існують три основних напрямки застосування Agile в освіті: розробка освітніх продуктів, педагогічна технологія, формування індивідуальної освітньої траєкторії (рис. 2.9.).

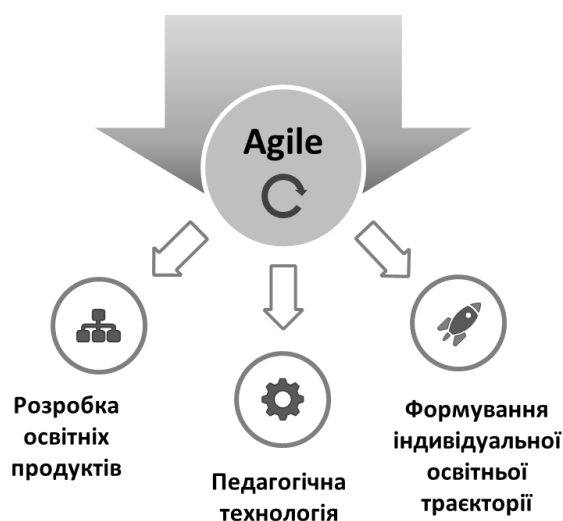


Рис. 2.9. Напрямки застосування Agile в освіті

Подібно до того, як існують проблеми у застосуванні традиційних методологій управління проєктами в різних галузях, існують і проблеми, що виникають у результаті застосування традиційних методик навчання або традиційних методологій управління розробкою та застосуванням освітніх програм. Освіта не забезпечує студентів стратегіями та необхідними навичками для ефективної роботи в групах, що є ключовою компетенцією, затребуваною на ринку праці. Студентів не вчать працювати у команді чи ефективно спілкуватися. Їх не навчають керувати емоціями та активно слухати, поважати думки та пропозиції інших, працювати з людьми з різними наборами навичок. Також є недоліки в управлінні часом для самоорганізації чи виконання індивідуальних та групових завдань.

Гнучкі методології, і зокрема Scrum, можуть бути хорошим методом для застосування в освіті. S. Peha, президент Teaching That Makes Sense, консалтингової компанії в галузі освіти, стверджує, що «Agile – це про навчання, людей та зміни – три речі, за які ми боремося в освіті та те, що погано реалізується в даний час» [125].

В свою чергу, D. Lembo та M. Vacca [117] виділяють чотири проблеми традиційного навчання, які можна пом'якшити або виправити за допомогою застосування Agile:

- *ефективність документації та перегляд навчальних планів.* Навчальний план як правило складається на початку курсу і щоразу, коли виникає проблема, яка потребує його перегляду, новий план має бути переписаний;
- *планування освітнього проєкту.* Добре відомо, що проєкти часто затримуються і тоді, щоб укластися в відповідні терміни реалізація може бути прискорена, що призводить до проблем із розумінням студентами навичок та збільшення робочого навантаження;
- *незначна роль студентів та їх батьків у розробці освітніх програм.* Вони практично не беруть участь у розробці програми або курсу. Їх внесок часто обмежується обговоренням загальних проблем, що виникають. А роль студентів і батьків, по суті, зводиться до затвердження договору на навчання;
- *нерівномірне навантаження студентів протягом семестру з різних дисциплін.* Оскільки кожна дисципліна розробляє свій власний план роботи із застосуванням найбільш відповідного методу і без детальної перевірки зв'язків між модулями або видами діяльності різних дисциплін, можливо, що в якийсь період навантаження студентів виявиться незбалансованим або надто високим.

Синтезуючи ключові принципи Agile-освіти науковці V. Kamat [116] та S. Peha [125] запропонували різні адаптації Agile-маніфесту до контексту освіти

Мета маніфестів - служити джерелом натхнення для педагогів, які прагнуть розробляти та застосовувати різні підходи на шляху до переходу на Agile.

<b>Маніфест Agile-освіти Kamat V.</b>	<b>Маніфест Agile-освіти Peha S.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Викладачі та студенти важливіші за адміністрацію та інфраструктуру.</li> <li>• Компетентність і співробітництво важливіше за відповідність і конкуренцію.</li> <li>• Працевлаштування та конкуренто-спроможність важливіші за навчальну програму та оцінки.</li> <li>• Відношення та навички навчання важливіші за здібності та ступінь.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Індивідууми та взаємодії важливіші за процеси та інструменти.</li> <li>• Значне навчання важливіше за вимір навчання.</li> <li>• Співпраця зацікавлених сторін важливіша за постійні переговори.</li> <li>• Реагування на зміни важливіше за план.</li> </ul>

При аналізі освітніх принципів та теорій, що лежать в основі Agile-освіти, ми бачимо, що передбачувані переваги застосування Agile-підходу в освіті можна пов'язати з теоріями експериментального навчання Дьюї та Колба, які стверджують, що знання розвиваються в результаті безпосереднього досвіду [99].

Гнучкі методології підтримують коннективізм, оскільки вони є підходом до управління програмами дистанційного навчання [120]. Використання гнучких інструментів спільної роботи, таких як Jira або Trello, можна розглядати як приклади цифрових платформ для спільного управління освітніми проєктами. Коннективізм, своєю чергою, сприяє розвитку таких компетенцій, як здатність розуміти та візуалізувати зв'язки між різними областями, ідеями та концепціями, що генерують знання; ухвалення рішень; здатність до інновацій та генерації революційних ідей [70]:

Крім того, можна побачити зв'язок Agile-освіти з теорією активного та навчання. Активне навчання - це стратегія, орієнтована на навчання за допомогою спільної роботи та безперервної індивідуальної рефлексії [55].

Тобто, можна зробити висновок, що Agile-освіта заснована на двох передумовах: навчання є результатом конкретного досвіду та навчання як спільний процес. Гнучкі методології застосовуються для різних цілей, таких як розробка освітніх програм та курсів, контроль навчальних проєктів та робіт, відстеження успішності студентів, коригування темпу курсу, управління

неоднорідними класами та підвищення працевлаштування студентів шляхом розвитку їх гнучких навичок.

Узагальнюючи, можна сказати, що Agile фокусується на:

1. Наданні результатів, що становлять цінність для суспільства (створення цінності).
2. Залученні зацікавлених сторін упродовж усього процесу.
3. Співробітництві між спеціалістами різних профілів.
4. Навчанні, рефлексії, адаптивності (орієнтоване навчання, адаптивне управління).
5. Організаційній структурі, що підтримує автономію та самоорганізацію.

Гнучкі методології можна адаптувати для створення ефективних педагогічних підходів, заснованих на співпраці, участі і практиці, для формування компетенцій.

Використовуючи Agile-методології для розробки, структурування та управління освітніми програмами та окремими навчальними курсами, а також окремими заходами та проєктами, викладачі створюють для студентів цінну основу та середовище для розвитку компетенцій, що сприяють підвищенню їхньої професійної ефективності та розвитку що дозволяє краще справлятися з викликами. Зміна освітньої парадигми з переходом від «традиційної освіти» до «гнучкої освіти» передбачає масштабні зміни у розробці, плануванні, викладанні та оцінці освітніх програм.

### ***Висновки до 2 розділу.***

У даному розділі, на основі аналізу стандартів з управління проєктами та наукових публікацій, надано визначення поняттям «*проєкт*» та «*освітній проєкт*» та висвітлено теоретично-методичні аспекти управління проєктами. Охарактеризовано основні елементи проєкту, проведено систематизацію класифікації проєкту як об'єкту управління за різними ознаками. На основі аналізу, були виявлені характерні особливості інноваційних освітніх проєктів:

Досліджено особливості та розмежування понять *«проектний менеджмент»* та *«управління проектами»*.

Наведено характеристики базових принципів та методології гнучкого підходу до проектного менеджменту. Досліджено основні цінності, принципи та інструменти Agile-підходу.

### **3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ**

#### **3.1. Характеристика об'єкту дослідження та передумови створення проєкту**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Харківський університет» є Харківський Університет – приватний вищий навчальний заклад сучасного типу, що забезпечує якісну освіту та особистісний ріст, який залучає таланти і зберігає кращі традиції, готує фахівців, здатних до практичної реалізації отриманих знань у динамічному й мінливому світі. Заснований 21 квітня 1999 р. Університет є багатопрофільним вищим навчальним закладом, який проводить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям вищої освіти та кваліфікації гуманітарних, економічних напрямів науки. Проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження, має розвинуту інфраструктуру, відповідний рівень кадрового і матеріально-технічного забезпечення, сприяє поширенню наукових знань та здійснює культурно-просвітницьку діяльність. Університет має статус самоврядного (автономного) вищого закладу освіти, який в межах компетенції, наданої законами та іншими нормативно-правовими актами України, самостійно вирішує питання підготовки фахівців.

Фаховий коледж «Харківського університету», є структурним підрозділом університету без права юридичної особи. Коледж було відкрито 28 серпня 2006 року. Коледж проводить підготовку за спеціальністю 081 «Право» освітньо-кваліфікаційного рівня «фаховий молодший бакалавр». Фаховий коледж Харківського університету має ліцензію на впровадження освітньої діяльності та акредитацію за відповідною спеціальністю.

Вступ до коледжу відбувається на базі 9 та 11 класів загальноосвітніх середніх шкіл. Термін навчання в коледжі за напрямом 081 «Право» зі спеціальності 081 «Право» складає 3 роки 10 місяців на основі базової загальної середньої освіти та 2 роки 10 місяців на основі повної загальної середньої освіти.

Студенти коледжу, що навчаються на основі базової загальної середньої освіти, на першому і частково другому курсі за інтегрованою освітньою програмою вивчають цикл загальноосвітніх дисциплін і під час літніх екзаменаційних сесій проходять державну підсумкову атестацію для отримання, одночасно з дипломом фахового молодшого бакалавра, свідоцтва про повну загальну освіту. Освітня діяльність Коледжу орієнтована на надання певного рівня освіти, який служитиме базою для подальшого поглибленого вивчення професійно-орієнтованих дисциплін в процесі засвоювання професійних знань з метою здобуття кваліфікації фаховий молодший бакалавр.

В коледжі сформований кваліфікований науково-педагогічний колектив, здатний забезпечити високу якість підготовки фахівців і вирішувати завдання, спрямовані на сучасні потреби держави в юридичних кадрах. У забезпеченні навчального процесу приймають участь як викладачі циклових комісій коледжу так і фахівці кафедр університету.

Загальна кількість науково-педагогічного персоналу коледжу складає 26 осіб, у тому числі:

- докторів наук – 1;
- професорів – 1;
- кандидатів наук – 10;
- доцентів – 5.

Ліцензійний обсяг становить 120 місць на рік. Навчання відбувається за контрактом. Коледж, як і Харківський університет, не фінансується за державні кошти та не має бюджетних місць. До війни у коледжі навчалось більш ніж 500 осіб. На 2025/2026 рік кількість студентів становить 364 особи. Форма навчання – денна. З початку війни навчання ведеться дистанційно.

Навчання в коледжі спрямоване на набуття студентами навичок самостійної науково-практичної, дослідницько-пошукової діяльності, розвиток інтелектуальних, творчих, моральних, фізичних, соціальних якостей, прагнення до саморозвитку та самоосвіти та ґрунтується на таких принципах:

- варіативності й альтернативності (освітніх програм, технологій навчання і навчально-методичного забезпечення);
- наступності та неперервності (між допрофільною підготовкою і профільним навчанням, професійною підготовкою);
- гнучкості (змісту і форм організації навчання, у тому числі дистанційного навчання; забезпечення можливості зміни профілю);
- діагностико-прогностичної реалізованості (виявлення здібностей учнів з метою їх обґрунтованої орієнтації на профіль навчання).

Коледж Харківського університету прагне готувати фахівців, які здатні суміщати фундаментальну теоретичну підготовку із практичними навичками та вміннями; досконально володіти фахом і швидко опановувати нові напрямки юридичної діяльності; безперервно поповнювати свої знання; оцінювати історичні та сучасні процеси розвитку держави, тенденції розвитку економіки; діалектично мислити, професійно та компетентно вирішувати виробничі завдання; вільно володіти письмовою та усною українською мовою, а також володіти однією з іноземних мов в обсязі, достатньому для фахової діяльності; постійно займатися самоосвітою та самовдосконаленням.

Фаховий коледж Харківського університету вже багато років спеціалізується на підготовці юридичних кадрів на початковому рівні вищої освіти. Випускники Фахового коледжу Харківського університету» вже після закінчення навчання успішно працюють у різних галузях, більш ніж 70% з них - за спеціальністю.

Коледж має потужну матеріально-технічну базу. За станом на 11 листопада 2025 р. на балансі коледжу знаходяться наступні будинки та споруди: два навчальні корпуси за адресою пр. Гагаріна, 187 (у комплексі з конференц-залами, актовим залом, їдальнею, медичним пунктом і переходами), загальною площею приміщень 4377,8 кв.м. Для проживання студентів та молодих викладачів введено в дію житловий будинок. Загальна площа приміщень житлового будинку становить 5 199 кв. м, орендовано спортивний зал площею 229,05 кв. м.

Коледж підключено до корпоративної комп'ютерної мережі Харківського університету. На кожний комп'ютер виведений сервіс не тільки інформаційно-управляючої системи в межах прав доступу до певних даних та операцій, а й сервіс мережі Internet, а також ресурсів внутрішнього інформаційного сховища на Intranet сервері. В розпорядженні коледжу - три комп'ютерні класи на 48 посадкових місць. Освітній процес відбувається в середовищі дистанційного навчання Moodle. Науково-педагогічний персонал, допоміжний склад підрозділів та студенти мають можливість оперативно отримувати додаткову інформацію щодо нормативних актів, які приймаються Верховною радою України, Кабінетом міністрів України, міністерством освіти та науки України тощо, за допомогою системи «Ліга-Закон».

Бібліотека коледжу має фонд 77 490 примірників. Студенти 100% забезпечені навчальною літературою. Враховуючи господарсько-правову спеціалізацію, основу книжкового фонду становить література з питань права, юриспруденції, економіки. Значна увага приділяється комплектуванню фонду виданнями українською мовою. Читальний зал бібліотеки вміщує 67 посадкових місць. Робота бібліотеки повністю автоматизована. Існує електронна бібліотека.

Разом з тим коледж активно співпрацює з Харківським університетом, що сприяє подальшому його розвитку.

Все це дозволяє стверджувати, що у Фаховому коледжі Харківського університету створено всі можливості для самостійного здійснення ним освітньої діяльності з дотримання ліцензійних умов надання освітніх послуг.

Наприкінці 2024 року перед колективом Фахового коледжу Харківського університету виникла проблема. Згідно з Постановою КМ від 30 серпня 2024 р. № 1021 «Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти», змінено коди спеціальностей та було *анульовано підготовку за спеціальністю D8 «Право» (0421 Law - згідно Міжнародної стандартної класифікації освіти ISCED-F 2013) на рівні фахового молодшого бакалавра.*

Постановою було введено нову спеціальність - Д6 «Секретарська та офісна справа» (0415 Secretarial and office work) на рівні фахового молодшого бакалавра.

Це був виклик для закладу освіти. Крім того, що впровадження змін само по собі вимагало значних зусиль: перегляд та адаптування програм підготовки, перегляд навчальних планів, переробка документації і т. і., припинення підготовки здобувачів за спеціальністю 081 «Право» поставило під загрозу в короткостроковій перспективі подальше існування коледжу. Становище посилювалося тим, що дана спеціальність була єдиною спеціальністю за якою велася підготовка у коледжі.

Було зрозумілим, що хоча нова спеціальність Д6 «Секретарська та офісна справа» належить до галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» та частково замінює спеціальність «Право», недостатньо просто продовжити навчальний процес за старою програмою. Нічого не змінювати крім назви спеціальності, як це зробили інші коледжі, означало вже на початку програш на ринку освітніх послуг.

*По-перше*, сама назва спеціальності та диплом фахового молодшого бакалавра з секретарської справи вже не були такими привабливими для абітурієнта, як диплом за юридичною спеціальністю.

*По-друге*, під загрозою було забезпечення набору студентів в ході вступної кампанії, що призвело б до скорочення ліцензійних обсягів, і відповідно негативно вплинуло б на імідж коледжу та його подальший розвиток. Додатковою негативною обставиною, що вже значно впливає на хід та результати вступної кампанії, є те, що коледж знаходиться на прифронтовій території.

*По-третє*, нагальним стало питання збереження педагогічного складу. За роки існування у закладі склався творчий колектив з високим рівнем педагогічної майстерності, який забезпечує якісну підготовку здобувачів.

З іншого боку, коледж має достатню матеріально-технічну базу та відповідне інформаційно-методичне забезпечення для подальшої успішної роботи. Запровадження нових спеціальностей, подальше інтегрування у європейську освітню систему, відкриває нові можливості для студентів та

викладачів та може сприяти покращенню якості освіти, збільшенню мобільності та співпраці з іноземними закладами освіти, а також визнанню диплому за кордоном. Зважаючи на вищевикладене, необхідні були зважені рішення та термінові дії.

На розширеній нараді педагогічного колективу було прийнято рішення у короткий термін та використовуючи нові підходи розробити освітньо-професійну програму підготовки за спеціальністю Дб «Секретарська та офісна справа» у відповідності до тенденцій розвитку спеціальності, ринку праці та ринку освітніх послуг; з врахуванням галузевого й регіонального аспектів у визначенні цілей і програмних результатів навчання; стандартизації підготовки здобувачів освіти; студентоцентрованого підходу та формування індивідуальної освітньої траєкторії майбутніх фахівців; цифровізації суспільства, економіки й освіти у програмних результатах здобувачів вищої освіти; практичної направленості підготовки.

Також було визначено освітню програму як процес, у якому зміст, структура, контекст, бачення закладу освіти та вимоги галузі перетинаються, формуючи насичений освітній досвід та послідовність дій для студентів.

Для вирішення завдання розробки освітньо-професійної програми на рівні фахового молодшого бакалавра об'єктивно обрано проєктний підхід.

### **3.2. Експериментальний метод управління освітнім проєктом - основні етапи та хід проєкту.**

Спираючись на концепції та підходи до розробки освітніх програм та методи управління освітніми проєктами, а також на результати роботи над проєктом, нами запропоновано авторський метод управління. Даний метод призначений для освітніх організацій, яким необхідно реалізувати інноваційний проєкт розробки освітнього продукту від етапу формування проєкту до оцінки ефективності.

Проєкт направлений на проєктування та розробку освітньої програми з використанням нових підходів та створення нових можливостей для навчання. Проєкт реалізовано спираючись на елементи та концепції конструктивного

узгодження, зворотне проектування, які були нами описані в першому розділі даної роботи, та використовуючи гнучкий підхід.

*Зворотне проектування* є ефективним методом планування навчальних дисциплін та окремих модулів, але не враховує більш широкий контекст програми та закладу освіти, включаючи потреби студентів та вимоги ринку. Тому, щоб забезпечити процес розробки освітньої програми як на рівні програми в цілому, так і на рівні окремих дисциплін та модулів, ми доповнили метод зворотного проектування (Backward Design) гнучким підходом. *Agile-підхід* пропонує динамічний та гнучкий підхід до роботи з різними групами, забезпечуючи задоволення різних вимог за допомогою спільного процесу. *Конструктивне узгодження*, в свою чергу, повинно забезпечити здійснення якісного оцінювання запланованих результатів навчання та набутих компетентностей за даною спеціальністю. Поєднання цих підходів створює метод, необхідний для розробки освітніх програм як на рівні модулів, так і на рівні програми в цілому з включенням низки педагогічних підходів, галузевих та акредитаційних вимог.

Для реалізації проєкту ми використовували *гнучкий метод управління проєктами Scrum*, який передбачає поділ роботи над проєктом на короткі цикли – спринти. Для цього спочатку було проведено декомпозицію проєкту – розбиття великих елементів на менші, більш керовані. Всередині кожного спринту спочатку визначались завдання та розміщувались в беклозі. Далі завдання впорядковувались на основі їх пріоритетності. В ході обговорення кожен член команди брав на себе зобов'язання з виконання певного завдання. Потім йшла робота по виконанні завдань у спринті. Спринт закінчувався оглядом результатів діяльності та обговоренням наступного спринту. Результати спринту інформували про майбутню роботу і таким чином створювали цикл зворотного зв'язку. Кожен спринт займав близько двох тижнів. Таким чином, представники кожної команди зустрічались кожні два тижні або щотижня, щоб обговорити те, над чим вони працюють. За необхідністю кожен член команди міг ініціювати зустріч для обговорення того чи іншого питання в більш короткий термін. Тобто, за такою

структурою, Agile-процес роботи над проектом можна описати як послідовність циклів зворотного зв'язку.

В ході роботи над проектом ми також враховували *три фундаментальні рівні управління*:

- концептуальний рівень – основа та ядро проекту, опис та подання сутності проекту;
- стратегічний рівень – перелік функціональних стратегій задля досягнення мети, описаної на концептуальному рівні;
- тактичний рівень – комплекс заходів та точкових дій, необхідні реалізації функціональних стратегій [9].

Далі будуть представлені ключові складові проекту, а також описані процеси керування, цілі та результати кожного рівня.

### ***Предпроектний етап.***

На початковому етапі загальний процес планування проекту включав вироблення бачення проекту, прийняття організаційних та технологічних рішень.

*По-перше*, було вироблене загальне бачення проекту. Так як інновації є одним з ключових факторів зростання конкурентоспроможності закладу освіти та досягнення відповідного економічного ефекту, було визначено необхідність використання нових методів управління для стимулювання та реалізації інноваційних стратегій. В ході дискусій було сформульовано та узгоджено ключові принципи, яким необхідно слідувати у процесі управління проектом, а саме:

1. Адаптація процесу управління проектом під зовнішні та внутрішні виклики за рахунок використання гнучких методів управління з метою мінімізації ризиків. Врахування індивідуальних потреб цільових аудиторій з допомогою персоналізованого підходу.

2. Здійснення постійного моніторингу трендів, факторів впливу, діяльності конкурентів та переваг освітньої програми для замовників освітньої послуги на основі аналітичного дослідження.

3. Людиноцентрований підхід – індивідуалізація та переважаюча цінність людини. Інновації розглядаються як спосіб зробити життя людини якіснішим, кращим і комфортнішим.

4. Стимулювання та розвиток інноваційної діяльності за рахунок використання міждисциплінарного підходу, а також постійне навчання та розвиток професійних навичок та компетенцій, формування талановитих працівників для підвищення потенціалу команди проєкту. Інноваційні ідеї повинні виходити, як «знизу» (від співробітників та команди проєкту), так і «зверху» (від керівництва). При цьому керівництво освітнього закладу повинно створювати необхідні для інноваційної діяльності умови: фінансове забезпечення, систему мотивації, відповідну інфраструктуру. Це дасть можливість команді розробників, перебуваючи в сприятливому середовищі, генерувати ідеї, розвивати таланти так креативні підходи до вирішення завдань.

5. Розвиток корпоративної культури та розробка концептуального рівня проєкту (місія, філософія, цінності, мета) для створення єдиного сприйняття та транслювання ключових цінностей закладу освіти.

6. Формування унікальної ціннісної пропозиції (освітнього продукту як результату проєкту) для кожної цільової аудиторії проєкту.

7. Реалізація глобальної соціальної місії освітнього проєкту для розвитку сфери освіти в цілому. При розробці інноваційного продукту важливо не тільки ефективно вирішити існуючу проблему, але й запропонувати рішення, яке стане суспільно корисним.

*По-друге*, була створена крос-функціональна проєктна група – команда проєкту, куди увійшли представники різних підрозділів та інші зацікавлені особи. Команда проєкту: а) представник адміністрації – директор коледжу; б) викладачі циклових комісій коледжу та кафедр університету – 4 особи; в) методист коледжу; г) координатор проєкту; д) стейкхолдери – працівник юридичної фірми, суддя районного суду м. Харкова та працівник ЦНАПу. На окремих етапах до команди проєкту додатково були залучені педагогічні працівники, студенти, представники бізнесу. Автор роботи та ще двоє членів групи мали практичний

досвід проєктної роботи. У ході підготовки, автор роботи пройшла підвищення кваліфікації за програмою «Супровід освітніх програм та забезпечення якості: практичні аспекти акредитації» у Сумському державному університеті.

У загальному вигляді крос-функціональна команда представляла сукупність фахівців де кожен характеризувався унікальними навичками та знаннями у своїй галузі, і при цьому об'єднаних в єдину групу для вирішення низки завдань та досягнення спільної мети. Основна мета створення крос-функціональної команди полягала у спільній роботі для оптимізації взаємодії, ефективній реалізації проєкту, збільшенні інноваційного потенціалу, скороченні тимчасових витрат на прийняття рішень, а також здатності забезпечувати більш глибоке опрацювання проєкту та кращу інтеграцію вимог до різних аспектів його реалізації.

*По-третє*, в умовах військового стану, коли члени проєктної групи працювали віддалено, були прийняті відповідні рішення, щодо забезпечення комунікації між членами групи. Для забезпечення обміну документами використовувався розроблений Google безкоштовний хмарний офісний пакет Google Документи. Згодом, для візуалізації ходу проєкту було використано Trello - безкоштовна версія багатоплатформенної система управління проєктами. Для безпосереднього спілкування та обговорення питань обрано ZOOM, а також додатково створено групу у месенджері.

### ***Спринт 1. Пошук та формування інноваційної ідеї***

*Визначення ключової проблеми; пошук інноваційної ідеї; постановка цілей проєкту; визначення кількісних показників, що відображають критичні фактори успіху проєкту (KPI проєкту); аналіз наслідків реалізації проєкту.*

У рамках першого спринта – формування інноваційної ідеї - визначається сутність самого інноваційного проєкту та представляється вирішення проблеми, яка закладена в основу проєкту. Ціль етапу – здійснити пошук інноваційної ідеї, яка може вирішити проблему, у зв'язку з якою ініціюється проєкт. А також розробити систему цілей проєкту та сформувані показники їх досягнення.

Для пошуку інноваційної ідеї використовувався метод експертної оцінки - експертні інтерв'ю з внутрішніми експертами (викладачі, керівники кафедр та циклових комісій) та зовнішніми експертами (фахівці у сфері документознавства, офісні працівники, юристи, керівники організацій та установ партнерів університету). Додатково використовувалися творчі методи. Наприклад, мозковий штурм - у ході онлайн-зустрічі команди; метод Делфі – для опитування студентів та сторонніх фахівців; морфологічний аналіз понять, що характеризують спеціальність. Для систематизації результатів використовували метод контрольних запитань.

*Ідея проєкту* полягала у створенні освітньо-професійної програми яка забезпечувала б придбання студентами сучасних знань, умінь, навичок та формування компетенції певних рівнів та обсягу, що дозволяють вести професійну діяльність у сфері організаційного та документаційного забезпечення керівництва та організації (підприємства, фірми) в цілому; комунікативного забезпечення організації та її адміністрації; виконувати роботу пов'язану з основними напрямками діяльності організації її внутрішньою структурою та зовнішніми зв'язками.

У зв'язку з тим, що університет та коледж протягом довгого часу ведуть підготовку фахівців зі спеціальності «Право», пріоритет віддавався організаціям та фірмам юридичного профілю. Більш того, в ході роботи над загальною ідеєю проєкту, виникла пропозиція щодо створення освітньої програми за певною спеціалізацією.

Після обговорення було визначено попередню назву освітньо-професійної програми – *«Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності»*.

На основі визначених ідеї та цілей проєкту був розроблений комплекс завдань, які необхідно виконати та сформовано беклог продукту – основа для подальшого планування спринтів. Беклог продукту включав основні напрямки роботи, які, в свою чергу, розбивались на більш дрібні та конкретні завдання. Завдання вже потім використовувались для формування беклогів спринтів та виконувались в рамках окремих скринтів.

Було здійснено пошук та аналіз інформації щодо завдань проєкту з залученням працівників бібліотеки. В ході інформаційного пошуку було виявлено, що в практиці зарубіжних компаній вже давно існує посада *юридичного секретаря*. Програми підготовки юридичних секретарів існують майже у всіх країнах світу та підтримуються міжнародними організаціями. Зокрема, Інститутом юридичних секретарів (The Institute of Legal Secretaries and PAs - <https://www.institutelegalsecretaries.com>). В коледжах країн Європи об'єм кредитів та термін навчання за програмами відповідають вимогам підготовки фахових молодших бакалаврів

Також було виявлено, що в Міжнародній стандартній класифікації занять 2008 року ISCO-08 (Geneva: International Labour Office, 2008) передбачена професійна назва роботи *«помічник юриста»* (Код - 3436.9). Кваліфікація помічника юриста відповідає частині третій Розділу 3 «Фахівці», до якого належать професії, що вимагають освітньої кваліфікації за рівнем фахової передвищої освіти, початковим рівнем/коротким циклом вищої освіти та в окремих випадках - першим/бакалаврським рівнем вищої освіти. Також було проаналізовано відповідні професійні вимоги до зайняття цієї посади.

При аналізі програм підготовки було зроблено висновок, що практично всі програми включають дисципліни пов'язані з інформаційними технологіями, комунікаційними навичками та особистим зростанням.

За підсумками аналізу, систематизації та вивчення матеріалів, в процесі обговорення на зустрічах команди, була сформована *мета освітньо-професійної програми* – підготовка нової генерації висококваліфікованих фахівців відповідного рівня з інноваційним мисленням, систематизованими знаннями, передовими компетентностями та практичними навичками в сфері документаційного та інформаційного забезпечення юридичної та адміністративної діяльності, здатних розв'язувати конкретні проблеми й завдання професійної діяльності з розумінням природи і змісту основних правових інститутів; здатних надавати інформаційні послуги, організовувати роботу з документами та

інформацією з використанням сучасних інформаційних технологій та документних комунікації.

Насамперед, інноваційна ідея розглядалася як майбутня цінність проєкту. Тому, бізнес-мета була пов'язана з вирішенням ключових завдань на стратегічному рівні – економічних, маркетингових, комунікаційних та освітніх. Тобто, сформована система цілей, які стануть вектором управління проєктом. Інструментом для встановлення цілей може служити, наприклад, методика SMART. Для візуалізації системи цілей можна використовувати метод «Дерева цілей». *Бізнес-метою* для коледжу став вихід на нову цільову аудиторію споживачів освітніх послуг для подальшого залучення їх на навчання та здійснення набору студентів вже в період вступної кампанії поточного року. *Економічна мета* – отримати прибуток за рахунок сплати за навчання та розширити можливості для подальшого розвитку. *Маркетингова мета* - розширити лінійку освітніх продуктів, вийти новий сегмент ринку. *Освітня мета* - зацікавити у подальшому навчанні у сфері права.

Оскільки в основі концепції управління проєктом лежить ціннісний підхід, а сам проєкт передбачає впровадження інновацій, додатково, рамках прогнозування впливу, необхідно сформулювати майбутню цінність проєкту не лише з комерційної точки зору, а й з точки зору користі для суспільства в цілому та розвитку освіти. Було визначено, що *загальною цінністю проєкту* є спрямованість на забезпечення якісної конкурентоспроможної освіти на основі інноваційної складової та сучасних форм і технологій навчання, а також активного двостороннього процесу навчання та викладання.

За підсумком було сформовано блок, в якому представлений прогноз реалізації проєкту, який допомагає в подальшому врахувати можливі ризики у процесі реалізації проєкту та оцінити соціальні наслідки реалізації проєкту.

Щодо контрольних питань, то головними були питання пов'язані з додатковими характеристиками, інноваціями які можна використати для підвищення конкурентоспроможності - формат навчання, залучення реальних юридичних фірм, організацій у ході практичного навчання, розвиток мета-

навичок, поєднання hard та soft skills. А також питання масштабування та розвитку проєкту.

Далі необхідно було перейти до визначення попередніх показників ефективності, за якими можна зробити висновок про успіх проєкту і оцінити ефективність. Оскільки в рамках інноваційного освітнього проєкту задіяно декілька цільових аудиторій, то найбільш сприятливий варіант – розробити показники ефективності для кожної з них щоб врахувати інтереси всіх зацікавлених у проєкті сторін та найефективніше реалізувати сам проєкт. Наприклад, успішна реалізація проєкту мала цінність для педагогічного колективу та адміністрації коледжу з точки зору збереження кадрового складу та робочих місць. Завершальним кроком цього етапу, на наш погляд, мав стати аналіз впливів проєкту. Для цього треба спрогнозувати потенційні результати проєкту у трьох варіантах: песимістичний прогноз, реальний прогноз, позитивний прогноз.

Було проведемо аналіз наслідків реалізації проєкту для визначення його доцільності та можливого впливу на економічну сферу та сферу освіти.

Щодо *економічної сфери*, то високий рівень освіти не завжди гарантує працевлаштування. Значний відсоток випускників українських закладів освіти після завершення навчання або не працюють за спеціальністю, або зайняті на роботах нижчого кваліфікаційного рівня. Спостерігається зростання інтересу отримання додаткової професій. Загалом проєкт допоможе молодим фахівцям ухвалити рішення про зміну чи не зміну професії, що збільшить кількість успішних співробітників, а також сприяє розвитку міждисциплінарних навичок у разі, якщо фахівець освоюватиме програму в процесі навчання за другою професією.

*Вплив на освіту.* Практико-орієнтована програма, яка дозволяє оволодіти юридичними, технічними та комунікативними навичками є актуальним форматом. У разі успішної реалізації програма може бути адаптована для навчання як для початківців, так і для досвідчених помічників юристів, які бажають покращити свої навички та підвищити ефективність роботи в юридичній фірмі.

З точки зору впливу на внутрішнє середовище, то в рамках оптимістичного прогнозу освітня програма допоможе розширити перелік освітніх послуг та залучити нову цільову аудиторію, яка стане частиною ком'юніті і продовжить своє навчання в університеті.

В рамках реалістичного прогнозу очікується залучити на навчання за програмою 90-100 осіб. У рамках песимістичного прогнозу вдасться реалізувати лише набір в форматі однієї групи (25-30 осіб).

По закінченню спринта на ретроспективі для всіх зацікавлених сторін було представлено презентацію щодо результатів роботи (додаток 1).

## **Спринт 2. Дослідження можливостей та рентабельності проєкту, розгляд альтернатив.**

*Аналіз проєкту та організатора (внутрішнє середовище проєкту); аналіз споживчих переваг; аналіз зовнішнього середовища та трендів; аналіз ринку; аналіз конкурентів; бенчмаркінг; формування та вибір альтернатив.*

Мета даного спринта – проаналізувати внутрішнє середовище проєкту для вивчення ресурсів, інноваційного потенціалу, сильних та слабких сторін. Проаналізувати зовнішнє середовище проєкту виявлення ступеня впливу зовнішніх факторів на проєкт, а також для визначення глобальних, галузевих та споживчих трендів на основі яких надалі будуватиметься ціннісна пропозиція, визначити стан ринку та проаналізувати конкурентні пропозиції. Виявити споживчі переваги – потреби цільових аудиторій, їх мотиви та бар'єри. Розглянути альтернативи – визначити тип проєкту (розробка нового інноваційного освітнього продукту чи впровадження інновацій у існуючий освітній продукт), а також наявні ресурси та стан внутрішнього та зовнішнього середовища.

Спочатку, для визначення наявних ресурсів та можливостей для реалізації інноваційного освітнього проєкту, важливо провести аналіз внутрішнього середовища проєкту. Як інструмент для реалізації цього кроку нами було обрано SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін організації, а також аналіз ресурсів та можливостей для створення цінності.

Таким чином, необхідно вивчити наявні у закладу освіти ресурси (організаційні, науково-технічні, фінансові, кадрові, партнерські, маркетингові), а також оцінити інноваційний потенціал. В результаті формується блок з описом ресурсного забезпечення та аналізом сильних та слабких сторін проєкту, а також облік можливостей і загроз. У рамках аналізу внутрішнього середовища проєкту важливо ідентифікувати потенційні внутрішні ризики для розробки системи заходів щодо їх зниження та/або усунення.

Паралельно з наступним завданням визначався вплив зовнішнього середовища, оскільки при управлінні інноваційними освітніми проєктами важливо швидко реагувати на зовнішні зміни, адаптувати процеси та коригувати стратегію проєкту. Спочатку ми дослідили вплив зовнішнього середовища – економічні, соціальні, політичні, технологічні фактори та ступінь їх впливу на проєкт. Потім було проаналізовано глобальні тренди та споживчі тренди. Як інструменту пропонується використовувати глибинні інтерв'ю, масові опитування, і навіть аналіз вторинних джерел літератури. Крім цього, для розуміння ринкової ситуації, важливо досліджувати ще тренди в освітній сфері та галузеві тренди. Аналіз трендів дозволить розробити справді інноваційний та актуальний освітній продукт, що враховує ринкову ситуацію та фактори макросередовища. В результаті формується блок, в якому описуються самі тренди, а також який вплив вони мають на проєкт і на якому рівні їх можна використати – закласти концептуально в основу проєкту, використовувати на стратегічному рівні або як окремі тактичні інструменти. У процесі розробки проєкту тренди виступають також інструментом побудови ціннісної пропозиції (наприклад, такі глобальні та споживчі тренди, як людиноорієнтованість, навчання протягом життя). Аналіз докільця допоміг спрогнозувати зовнішні ризики та заздалегідь продумати план їхньої мінімізації.

Далі треба було вивчити споживчі переваги, щоб визначити, наскільки споживачі зацікавлені у цьому освітньому продукті. Як інструментів виявлення потреб цільових аудиторій рекомендуються глибинні інтерв'ю та масове опитування. В рамках аналізу важливо вивчити цінності цільової аудиторії. Таким

чином, провівши все дослідження, ми сформуваємо блок із описом потенційних сегментів цільової аудиторії (їх мотивів, потреб, бар'єрів) та рекомендаціями щодо формування ціннісної пропозиції, та зробили висновок про затребуваність інноваційного проєкту та освітнього продукту серед усіх сегментів цільової аудиторії.

Крім того було проаналізувати ринок освітніх продуктів, а саме тієї сфери, в рамках якої планується навчання. Як інструмент рекомендується провести кабінетний аналіз вторинних джерел літератури – готові дослідження, аналітичні звіти та статті. Залучити спеціалістів галузі та додати блок питань про ситуацію на ринку в експертні інтерв'ю. Це дозволило описати: стан ринку, обсяг ринку та його сектори.

Наступне завдання - аналіз конкурентного середовища. Спочатку проводимо аналіз прямих конкурентів. Далі ми аналізуємо додаткових конкурентів і схожі товари. Важливо звернути увагу на різні існуючі програми навчання: як традиційні, так і ті, які організують компанії та освітні установи, масові онлайн-курси, додатки на смартфонах. Все це може скласти конкуренцію нашому освітньому продукту. На основі експертних інтерв'ю, опитування споживачів і аналіз вторинних джерел ми виявляємо ключових конкурентів і метрики, якими будемо якісно оцінювати кожного конкурента. Переважно вибираємо ті конкурентні проєкти, які найбільш повно вирішують нашу задачу і задовольняють схожі потреби нашої цільової аудиторії. В тому числі і на рівні цінностей.

Для аналізу конкурентів рекомендується використовувати не більше 8 параметрів, а також це повинні бути ті параметри, які ми можемо оцінити та які можна візуалізувати. Пропонується шкала від 1 до 10, де 1 – найслабша позиція по заданому параметру, а 10 – лідер за заданим параметром. Для найбільш комфортного візуального сприйняття створюємо матрицю на яку наносимо не більше 4 конкурентів та показники по кожному з них. Матриця допоможе визначити вільну нішу, і навіть нішу, у якій зосереджено найбільше кількість конкурентів, зробити висновки в яку йти не актуально. Ще один варіант - зведена

багатокритеріальна таблиця конкурентів. Її перевага в необмеженій кількості критеріїв та аналізованих компаній, проте така таблиця призначена більше для читання та аналізу, а не візуального уявлення.

Ще одне завдання - бенчмаркінг. На основі даних, отриманих під час експертних інтерв'ю та аналізу вторинної літератури ми розглядаємо організації та компанії-еталони та їх практики розробки та реалізації освітніх продуктів. Важливо врахувати та адаптувати їх досвід. Можливо розглядати не освітні програми та проєкти в цілому, а їх компоненти та окремі складові або процеси - управління командою, стратегія просування продукту, функціонал та матеріал освітнього продукту, ціннісна пропозиція, стратегія виходу ринку. У рамках бенчмаркінгу ми розглядали кращі проєкти в галузі правових наук та документознавства, зарубіжні програми підготовки секретарів, а також кращі проєкти в суміжних сферах (наприклад, різні сегменти сфери освіти). У результаті формується блок з описом кращих проєктів та досвіду, що ми можемо запозичити, та коментарями щодо адаптації відносного нашого проєкта.

Особливістю інноваційної діяльності є те, що вона вважається ризикованою, у зв'язку з цим після проведення аналітичного дослідження важливо розробити документ з описом можливих зовнішніх та внутрішніх ризиків, а також заздалегідь визначити варіанти їх профілактики або усунення. Управління ризиками інноваційних освітніх проєктів здійснюється шляхом реалізації наступних етапів: 1) ідентифікація ризику; 2) оцінка ризиків – визначення ймовірності настання ризиків; 3) розробка стратегії управління ризиками, що включає низку конкретних заходів щодо зниження та усунення потенційних ризиків; 4) контроль реалізації стратегії управління ризиками шляхом моніторингу стадії підготовки та реалізації інноваційного освітнього проєкту.

Що до виконання означених завдань спринта, то спочатку ми проаналізували внутрішнє середовище. Результати якісного SWOT-аналізу представлені у таблиці 3.1.

**SWOT-аналіз об'єднання Фахового коледжу**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- згуртована команда з високими компетенціями у сфері освіти;</li> <li>- викладачі-практики;</li> <li>- високий рівень лояльності адміністрації;</li> <li>- можливість он-лайн участі у проєкті;</li> <li>- наявність офіційного сайту;</li> <li>- широка база партнерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- брак людських ресурсів;</li> <li>- низька пізнаваність бренду поза межами м. Харків та області</li> <li>- незначний досвід в реалізації інноваційних освітніх проєктів;</li> <li>- низький рівень впровадження унікальних освітніх технологій (наприклад, гейміфікації);</li> <li>- відсутність відділу маркетингу</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення бази партнерів за рахунок спільних проєктів;</li> <li>- популярність нового бачення спеціальності як напрямку підготовки;</li> <li>- розвиток digital-технологій;</li> <li>- зростання попиту на освітні послуги закладу;</li> <li>- популяризація міждисциплінарного навчання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід нових конкурентів на ринок;</li> <li>- новий продукт;</li> <li>- велика кількість альтернативних освітніх послуг;</li> <li>- відтік абітурієнтів з прифронтових областей;</li> <li>- економічна криза</li> </ul>

Отримавши результати SWOT-аналізу, ми можемо зробити висновок, що однією з найсильніших сторін є унікальність освітнього продукту. Тобто в рамках розробки проєкту особливу увагу ми звертатимемо на освітні інновації та нове бачення спеціальності в сучасних умовах. Однією з найслабших сторін є нестача людських ресурсів, у зв'язку з чим є побоювання, що функціонал освітнього продукту доведеться скорочувати.

З погляду загроз, найсильніша – відтік абітурієнтів. Розширення бази партнерів стане гарною можливістю для проєкту, оскільки за рахунок партнерів можна підвищити впізнаність та надати споживачам практикоорієнтований освітній продукт.

Далі нами було проаналізовано зовнішнє середовище. На основі глибинних інтерв'ю з потенційними споживачами, кабінетного дослідження вторинної літератури та експертних інтерв'ю з представниками освітньої сфери, нами було виділено три групи трендів: глобальні, галузеві та споживчі.

*Глобальні тренди:* а) освіта сама по собі стає трендом, бо знання швидко втрачають актуальність завдяки трансформації професій до умов ринку, тому для підвищення конкурентноспроможності на ринку праці та збільшення доходу вважається за краще отримати відповідну освіту, у зв'язку з чим зростає кількість учасників освітнього процесу та попит на нові освітні програми; б) розвиток міждисциплінарних навичок та практика другої професії сприяє набору популярності тренду на здобуття додаткової освіти у суміжній галузі для розвитку мульти-компетенцій.

*Тренди галузі:* а) у зв'язку з високим ритмом життя все більше людей віддають перевагу отриманню знань за короткий проміжок часу та з мінімальними трудовитратами, а термін навчання за програмами коледжів значно коротший; б) інтерактивність. Споживачі хочуть не просто отримувати корисні навички та знання, але щоб сам процес проходив інтерактивно. У зв'язку з цим зросла кількість освітніх проєктів із застосуванням інтерактивних технологій та елементів гейміфікації, які, крім головного завдання - надання освітніх послуг, пропонують споживачеві ще й додаткову цінність - новий досвід та враження; в) практикоорієнтованість. Цей тренд характерний для фахової передвищої освіти, тому що освітні програми спрямовані на тих хто хоче навчитися нової професії з нуля та відразу застосовувати знання на практиці. У зв'язку з цим актуальними є освітні проєкти, де учасники можуть відразу застосувати отримані знання на практиці для формування портфолію та досвіду, а також мати можливість отримати допомогу у працевлаштуванні та стажуванні.

*Споживчі тренди:* а) перенасиченість інформацією. Освітній контент в даний час, окрім закладів освіти, генерують багато особистостей, компаній, брендів, організацій, що тисне на споживача і створює багато інформаційного шуму і страх вибрати не той освітній продукт. У зв'язку з перенасиченістю ринку освітніх проєктів споживачі стали більш вибірковими та мають великий список критеріїв для вибору освітнього проєкту; б) людиноорієнтованість – споживач хочуть насамперед отримати «людське» ставлення, щоб комунікація і процес навчання були екологічними.

Далі перейдемо до дослідження цільової аудиторії проекту. Нами були проведені глибинні інтерв'ю зі студентами старших курсів та з випускниками які вже працюють. За підсумками інтерв'ю ми дійшли таких висновків:

1. Респонденти хотіли б змінити спеціальність, оскільки при вступі не володіли повною інформацією та уявленням про майбутню професію. Це говорить про те, що наша потенційна цільова аудиторія має негативний досвід, і на даний момент має більш чіткі уявлення та вимоги до нових знань.

2. Респонденти ще не ухвалили остаточного рішення про перехід у нову сферу, тому їм важливо за короткий термін оволодіти необхідною інформацією та зрозуміти, чи хочуть вони далі розвиватися у цій сфері. Це говорить нам про те, що найбільш рентабельним буде навчання, що поєднує теоретичні та практичні заняття.

3. Респондентам важливо, щоб це не були класичні лекції, на їх вибір вплине формат навчання. Кращим є інтерактивне навчання онлайн або змішане навчання.

4. Респонденти хотіли б мати можливість навчатися синхронно та асинхронно.

5. Для респондентів важливі освітні та технологічні інновації.

В результаті опитування були зроблені висновки: 1) респонденти в цілому готові до отримання нового досвіду та налаштовані оптимістично, оскільки збираються постійно підвищувати рівень знань та компетенцій; в) крім нових знань респондентам важливо їх емоційне ставлення до обраної професії; в) одна з головних вимог є отримання практичних навичок; г) як функціонал освітнього продукту найбільш популярними були онлайн-навчання, інтерактивне та гейміфіковане навчання; можливість пройти програму навчання асинхронно; низька ціна. Найбільшу увагу при виборі освітнього продукту респонденти звертають на заявлені результати, затребуваність спеціальності, відгуки випускників, освітній контент та формат навчання.

Далі нами було проведено аналіз ринку та конкурентів. Аналіз конкурентів показав, що проєкт буде реалізовано за умов високої конкуренції. В якості прямих

конкуrentів нами були розглянуті програми закладів освіти регіону. Освітні програми закладів освіти регіону використовують класичні формати і спрямовані в основному на просту зміну назви спеціальності, а не на додавання нових траєкторій навчання. Сильну конкуренцію складають вищі навчальні заклади, лідери ринку, що ведуть підготовку за спеціальностями «Право» та «Документознавство та інформаційна діяльність». Однак, у них є недоліки, зокрема висока ціна, термін навчання та вимоги щодо вступу. Найчастіше вони пропонують комплексну початкову програму з відомими партнерами.

На ринку багато пропозицій-замінників, які також становлять загрозу проекту. Короткі курси, які дають поверхневі знання. Спеціалізовані сайти та канали у соціальних мережах - не структуровані, відсутній логічний зв'язок у подачі інформації, а також немає практичної складової. Інформаційні джерела, спеціалізована література (книги, статті, підкасти) вимагають додаткових пояснень та програють в інтерактивності та практико-орієнтованості. Професійні заходи зазвичай спрямовані на фахівців. Таким чином, як конкурентні переваги ми використовуємо комплексні та структуровані знання за різними напрямками навчання, кураторство, зручний формат навчання, поєднання теорії та практики, відносно низьку ціну.

Щодо аналізу альтернатив, то як інструмент оцінки пропонується розробити багатокритеріальну таблицю з якісними чи кількісними показниками для подальшої експертної оцінки. Розглянемо групи критеріїв та ключові питання, на які важливо відповісти для вибору альтернатив (таблиця 3.2.).

У нашому випадку альтернативним варіантом було рішення змінити тільки назву освітньої програми та додати декілька нових дисциплін, як це зробили інші заклади. У процесі відповіді на питання, ми використовували кількісну оцінку альтернатив, Чим вище підсумковий бал, тим більш рентабельний варіант. Оцінку проводили внутрішні експерти.

## Критерії вибору альтернатив

Ресурси	Приклади ключових питань	Коментарі
Фінансові	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чи є фінансові ресурси на розробку нової програми чи краще провести зміни у вже існуючій освітній програмі?</li> <li>2. Куди потрібно більше задіяти фінансових ресурсів для повноцінного вирішення ключових завдань?</li> <li>3. Через який термін окупляться вкладення у новий проєкт?</li> <li>4. Через який термін окупиться впровадження інновацій у існуючий проєкт?</li> </ol>	<p>Важливо оцінити фінансові вкладення на кожному етапі.</p> <p>Як правило, розробка нового продукту вимагає значних фінансових витрат</p> <p>Також важливо зрозуміти не тільки вартість реалізації програми, але й оцінити термін окупності. Важливо стратегічно розглянути фінансові витрати.</p>
Кадрові ресурси	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. У компанії є кадрові ресурси для реалізації нової програми?</li> <li>2. Чи знадобиться залучити додаткових співробітників та фахівців для реалізації нової програми?</li> <li>3. Чи знадобиться залучити додаткових співробітників та спеціалістів при впровадженні інновацій?</li> </ol>	<p>Важливо оцінити існуючі кадрові ресурси, їх чисельність та компетенції. Також необхідно проаналізувати чи знадобиться залучення додаткових фахівців, оскільки це сприяє збільшенню вартості.</p>
Організаційні ресурси	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наскільки повно реалізується глобальна мета і вирішується виявлена проблема в рамках кожної з альтернатив?</li> <li>2. Наскільки колектив має досвід для розробки та реалізації інноваційної програми?</li> <li>3. Який варіант підходить більше з погляду корпоративної стратегії та культури?</li> <li>4. Який варіант найбільш підходить з урахуванням сформованої системи бізнес-процесів?</li> <li>5. Наскільки гнучка система керування існуючою програмою, чи допускається коригування та впровадження інновацій?</li> <li>6. З погляду можливостей розвитку проєкту в майбутньому, яка з альтернатив рентабельніша?</li> </ol>	<p>Важливо розуміти наскільки повно реалізується глобальна мета в рамках кожної альтернативи. Переконайтеся, що буде вирішена проблема, закладена в основу проєкту. Важливо зрозуміти, як співвідноситься кожна з альтернатив з корпоративною стратегією, стратегією розвитку.</p> <p>Визначити стратегічне бачення розвитку у разі вибору тієї чи іншої альтернативи та який варіант більше переважний з урахуванням сформованих бізнес-процесів.</p>
Науково-технологічні та інтелектуальні ресурси	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чи є можливості для інноваційних розробок?</li> <li>2. Чи є інфраструктура. Якщо вона потрібна, для реалізації інновацій?</li> </ol>	<p>Важливо оцінити загалом схильність до інноваційної діяльності, чи є необхідні компетенції, чи знадобиться додаткове навчання.</p>

Таблиця 3.2. Продовження.

Ресурси	Приклади ключових питань	Коментарі
	<p>3. У команди проєкту є компетенції для керування інноваційним освітнім проєктом?</p> <p>4. Чи знадобиться додаткове навчання команди проєкту та педагогічного колективу для реалізації інноваційного освітнього продукту?</p>	<p>Можлива ситуація при якій співробітникам не вистачає компетенцій і тоді жодна з альтернатив не може бути реалізована і проєкт краще віддати на аутсорсинг.</p>
Маркетингові ресурси	<p>1. У існуючої програми сформований бренд?</p> <p>2. Наскільки висока лояльність до існуючому бренду?</p> <p>3. Чи має команда проєкту компетенції для виведення на ринок нового продукту?</p> <p>3. Чи має команда проєкту компетенції у просуванні інноваційного продукту?</p>	<p>Важливо проаналізувати та оцінити альтернативи з точки зору маркетингу. Якщо у існуючої продукту вже є відомий бренд, то це значний нематеріальний актив. Також під час розробки та виведення нового інноваційного продукту на ринок потрібні спеціальні маркетингові компетенції.</p> <p>Важливо сформулювати та донести ціннісну пропозицію до всіх цільових аудиторій</p>

По результатам аналізу було виявлено, що розробка нового освітнього продукту є більш рентабельним варіантом, оскільки з точки зору реалізації інноваційного рішення, економічних та кадрових ресурсів він більш вигідний. У коледжі існує потужна матеріально-технічна база, яка на певному етапі не потребує додаткового фінансування. Педагогічний колектив високопрофесійний. Залучення додаткових кадрів хоча і потрібно, але більшість дисциплін забезпечено викладачами. Перший рік навчання за програмою – майже стовідсотково. Щодо інформаційних ресурсів, то на основі аналізу книгозабезпеченості, фонди бібліотеки мають достатню кількість видань за багатьма галузями знань. Існує електронна бібліотека, то є змога терміново докомплектувати фонди електронними виданнями. Єдине в чому варіант створення нової освітньої програми програє, то це з погляду маркетингу, тому що для успішної комерціалізації необхідно сформулювати позиціонування нового продукту та використати додаткові інструменти просування на ринок. Завдання по розробці та впровадженню маркетингової складовою проєкту було перенесено на наступні спринти.

По результатам другого спринта, а саме проведеного аналізу кадрового, матеріально-технічного, інформаційного забезпечення освітньої програми; оцінювання актуальності освітньої програми та конкурентних переваг, було прийнято рішення розробки саме інноваційної освітньої програми.

### **Спринт 3. Розробка інноваційного освітнього проєкту**

*Розробка освітнього продукту; визначення кар'єрних ролей та результатів навчання; розробка профілю та визначення компонентів освітньої програми; формування інноваційних рішень; розробка MVP-проєкту.*

На початку спринта, команда проєкту визначила хід подальшої роботи з урахуванням того, що освітня програма сприймається як процес, у якому зміст, структура, контекст, бачення навчального закладу та вимоги галузі перетинаються, формуючи насичений освітній досвід та послідовність дій студентів.

На першому етапі спринта треба було вирішити, що студенти зможуть продемонструвати по закінченні навчання, що є вкрай важливим для визначення того, що вони знають і розуміють та що може бути використано для подальшого працевлаштування. Наступним завданням було визначення необхідних доказів, які підтверджували би досягнення навчальних цілей, визначених на першому етапі, у вигляді низки оціночних завдань. Для збору доказів результатів навчання треба було використати різні методи оцінки. Потім необхідно було провести планування навчальних заходів, у рамках якого розробникам необхідно вивчити знання, навички, можливі методи навчання, види діяльності та ресурси, які можна використовувати для кращого розвитку необхідних навичок та знань.

В процесі роботи використовувались концепція зворотного проєктування та поняття конструктивного узгодження. Ці поняття досліджені у розділі 1 даної роботи. Зворотне проєктування дозволяло зосередитись на потребах студента, як замовника освітньої послуги, під час процесу розробки компонентів освітньої програми та оцінки результатів навчання. В цьому контексті, конструктивне

узгодження використовувалось як основа для прийняття рішень, щодо очікуваних результатів навчання на всіх етапах проєктування: при визначенні цілей програми з точки зору успішності студентів; при виборі видів навчальної діяльності, які сприятимуть досягненню успішності; для підсумкового оцінювання результатів навчання. Такий підхід дозволив виявити потенційні ризики й недоліки, як на технічному та і на методичному рівнях.

В свою чергу, гнучкий підхід до проєктування дозволив групам різних зацікавлених сторін ітеративно працювати над проєктом. Поєднання цих підходів створило динамічний та заснований на співпраці метод, який, на нашу думку, необхідний для розробки сучасних освітніх програм, як на рівні освітньої програми в цілому, так і на рівні окремих дисциплін та модулів. Перевагою методу є те, що його можна розповсюджувати та адаптувати, оскільки він може бути використаний для побудови та формулювання цілей та завдань навчання, визначення критеріїв успіху та режимів оцінки, як для всієї освітньої програми, так і для окремих її модулів. Для обговорення та розробки цієї моделі використовувався метод критичного рефлексивного дослідження. Ця модель вимагає тісної взаємодії між зацікавленими сторонами та їх відповідними вимогами, таких як потреби галузі, вимоги акредитації,

Беклог спринта містив завдання згуртовані за трьома напрямкам.

1. *Визначення бажаних результатів навчання.* Встановлення того, що студенти повинні розуміти, знати і робити, що дозволяло забезпечити формування кінцевих результатів навчання у відповідній послідовності.

2. *Визначення прийнятних доказів.* Оціночні завдання розроблені та створені таким чином, щоб дати учням можливість продемонструвати своє розуміння та знання, що відповідають ключовим цілям навчання. Координація розробки оцінки в рамках компонентів програми та між окремими модулями забезпечує надійний облік результатів навчання на всіх рівнях.

3. *Планування навчальних занять та рекомендації.* Розробка навчальних завдань, які сприяють розвитку розуміння, знань та навичок студентів та залучають їх до процесу навчання. Цей процес дозволяє отримати бажані

результати, які визначені у першому напрямку. Командний підхід забезпечив інтеграцію ключових концепцій навчання та послідовність окремих дисциплін та модулів.

Сам процес розробки включав цикли зворотного проектування, а також структуру та ітеративні фази, що засновані на принципах Agile.

### ***Визначення бажаних результатів навчання.***

Першим етапом процесу розробки було визначення того, які кар'єрні ролі на сьогоднішній час затребувані в галузі, щоб планування навчальної програми могло зосередитися на отриманні відповідних навичок і знань.

Так як, на час роботи над проектом не було відповідних методичних матеріалів та рекомендацій від Міністерства освіти України, як і єдиного бачення вимог до результатів навчання, було вирішено використати для аналізу та вибіру кар'єрних ролей: Стандарт фахової передвищої освіти зі спеціальності 081 Право галузі знань 08 Право (Наказ МОН України 27.05.2024 № 762 ) та Стандарт фахової передвищої освіти зі спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа (Наказ МОН України від 10.06.2021 р. № 416). Це дозволило визначити загальні кар'єрні ролі та необхідні загальні навички, а потім вже визначити відповідні кар'єрні ролі в рамках обраної освітньої програми що розробляється. Варіанти кар'єрних ролей, що обговорювалися, також були визначені за допомогою Національного класифікатору України «Класифікатор професій» та «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників».

Надалі, найбільш відповідні кар'єрні ролі були ретельно відібрані у процесі консультацій з зацікавленими сторонами. Для цього команда проекту використала зворотний зв'язок від залучених фахівців галузі.

Для ядра програми було обрано кар'єрну роль – *помічник юриста*, обраний варіант, найкращим чином відповідав всім вимогам. Попередньо запропоновано було назву юридичний секретар, що є більш влучною з точки зору міжнародного досвіду. Але після обговорення та аналізу відповідних документів, зупинились на більш звичній назві. Хоча, якщо розглядати таке рішення з точки зору

маркетингового підходу, то «юридичний секретар» виглядає більш привабливим.

Здатність розуміти методи зберігання, обробки та аналізу документів є ключовою практично для всіх посад, тому навички, що входять до основної програми, будуть актуальні для всіх спеціалізацій. Під час обговорень стало ясно, що, поряд з вирішенням проблем, навички помічника юриста лежать у основі поточних потреб, а також очікуваних майбутніх вимог до професії. Це дозволяє знайти роботу, не засновану тільки на знаннях юриспруденції та права, що є більш привабливим для студентів. Навички, необхідні помічнику юриста також підтримують споріднені кар'єрні ролі, такі як: організатор діловодства, помічник керівника, секретар адміністративних органів, помічник адвоката, помічник нотаріуса, секретар суду, спеціаліст з питань кадрової роботи.

Далі були визначені рекомендовані навички для кар'єрної ролі та їх відповідності потребам галузі та розглянуто освітні компоненти, які необхідні для розвитку виявлених навичок та набуття відповідних знань (додаток 2). Команда, разом з експертами працювали на спринт-зустрічах, щоб переконатися, що рекомендовані навички відповідають потребам студентів, а викладачі мають необхідний досвід. В результаті були визначені навчальні дисципліни та їх послідовність, що сприяє розвитку необхідних навичок. Потім йшло доопрацювання за допомогою серії Scrum-зустрічей у поєднанні з обговореннями із зацікавленими сторонами, доки всі компоненти не були перетворені на працездатну структуру програми.

Після створення структури програми та переліку дисциплін було розпочато створення документації.

Представники команди проєкту зустрілися із зацікавленими сторонами та експертами, щоб переконатися, що розробка, як і раніше, відповідає їх очікуванням. Були виявлені прогалини в результатах, і попередні цикли були переглянуті до тих пір, поки зацікавлені сторони залишилися задоволені. Результатом цього етапу став комплект документації, що визначає перелік

дисциплін та відповідні навчальні результати по кожній дисципліні, розроблена структурно-логічна схема освітньої програми (додаток 4).

### ***Визначення прийнятних доказів.***

Працюючи з зацікавленими сторонами, ми дійшли висновку, що при розробці оцінок та освітніх заходів важливо представляти теми в контексті їх застосування до вирішення реальних завдань в відповідній галузі. Як показує практика, такий підхід добре зарекомендував себе, та дозволяє залучити студентів до навчання, створює унікальний погляд на базові знання. Цей галузевий підхід став основою всього процесу навчання.

Команда проєкту знову використовувала ітеративний процес, що включає в себе обговорення на загальних зустрічах. Було заплановано широкий спектр оцінок, орієнтованих на галузеву специфіку. Відповідну увагу було приділено релевантності та цілеспрямованості оцінок, а також відповідності необхідних навичок встановленим вимогам.

Була підготовлена документація по окремим дисциплінам з докладним описом підсумкових оцінок та представлена зацікавленим сторонам з метою оцінки. Ця оцінка проводилася ітеративно на етапах проєктування та розробки, що дозволило зацікавленим сторонам зробити свій внесок для забезпечення відповідності оцінок програмним результатам навчання.

### ***Планування навчальних занять та рекомендації***

На етапі планування навчальних занять основна увага приділялася розробці навчальних заходів, адаптованих до конкретних груп студентів. Маючи свої знання про студентські групи, викладачі розробили навчальні заходи, орієнтовані на широке коло студентів. Внаслідок чого було здійснено перехід від використання традиційних аудиторних занять у рамках лінійної навчальної програми до підтримки розуміння та осмислення студентами процесу навчання за допомогою автентичних навчальних заходів у рамках цілісної та взаємопов'язаної освітньої програми як на рівні окремих дисциплін, і на рівні програми в цілому.

Щоб розробити автентичні заходи, що сприяють навчанню студентів, команда регулярно представляла навчальні заходи іншим членам педагогічного

колективу та зацікавленим сторонам, щоб забезпечити відповідність дисциплін потребам зацікавлених сторін та вимогам випускників. Заходи декілька раз переглядалися доки всі учасники не були задоволені та не було підтверджено, що завершення навчання на рівні програми, забезпечує відповідні результати навчання (додаток 3).

По закінченню спринта напрацювання були оформлені у відповідний документ – проєкт освітньої програми за спеціальністю. Проєкт був опублікований на офіційному web-сайті навчального закладу для обговорення та отримання зворотного зв'язку від більш широкого кола фахівців та студентів і подальшого остаточного затвердження. Протягом короткого періоду були отримані позитивні рецензії на освітню програму (додаток 5). Також паралельно в цей період було підготовлено пакет документів та подано відповідні заявки на переоформлення ліцензії та переоформлення сертифіката про акредитацію освітньо-професійної програми у сфері фахової передвищої освіти.

#### ***Спринт 4. Реалізація інноваційного освітнього проєкту***

*Розробка матеріалів освітнього продукту; формування ринкової пропозиції; впровадження маркетингової стратегії; запуск освітнього продукту.*

Мета – реалізувати інноваційний освітній проєкт шляхом підготовки та запуску освітнього продукту, а також подальшої його комерціалізації.

Спочатку в рамках даного спринта проводяться заходи щодо розробка матеріалів освітнього продукту. Багато що залежить від вибраного формату на попередньому етапі. Наприклад, якщо обрано формат окремого навчального модулю, то на даному етапі відбувається розробка плану кожного заняття, підготовка навчальних матеріалів. Якщо це формат платформи навчання чи бази знань, то на даному етапі відбувається технічна розробка, заповнення контентом. Усі дії даного етапу проходять згідно з планом та стратегіям, розробленим на попередніх етапах.

Далі відбувається запуск та реалізація освітнього продукту. На даному етапі важливо контролювати процес реалізації з урахуванням глобальної мети проєкту, визначених показників ефективності, ресурсів проєкту, звіряючись з складеним планом. У рамках ціннісного підходу важливо контролювати якість освітнього продукту, яка повинна відповідати вартості та цінностям, які проєкт пропонує своїй цільовій аудиторії.

В рамках даного спринта були визначені та реалізовані такі завдання, як подальша розробка та узгодження окремих модулів навчальних дисциплін; розробка методичних рекомендацій, щодо вивчення нових дисциплін, які увійшли до освітньої програми, перегляд вже існуючих матеріалів. Також було розроблено план заходів щодо доукомплектування фонду бібліотеки відповідними навчальними виданнями. Розроблено та затверджено навчальний план освітньої програми. На цей час нами було отримано позитивну відповідь щодо заявок на переоформлення ліцензії та сертифікату на освітню програму, тому наступним кроком було формування конкурсних пропозицій вступної кампанії.

Основний час було витрачено на розробку та впровадження маркетингової стратегії в рамках набору на навчання за освітньою програмою. Попередні заходи, щодо вивчення вимог та вподобань потенційних замовників освітньої послуги сприяли більш чіткому визначенню цільової аудиторії, що є одною з основних складових маркетингової стратегії.

Було проведено окрему зустріч команди для виявлення унікальних рис освітньої програми, які виділяють їх серед конкурентів. Також було вирішено, що використання онлайн-маркетингу може значно підвищити пізнаваність бренду та залучити нових клієнтів. А ефективне використання соціальних мереж та грамотне ціноутворення, враховуючи особливості ринку і очікування споживачів, можуть стати потужними стимулами для залучення на навчання за програмою.

За результатами обговорення було визначено ключові стратегічні напрямки та сформовано комплекс маркетингових заходів для просування освітнього продукту, зокрема були визначені конкретні кроки та інструменти рекламної кампанії. Наприклад, використання соціальних мереж, *таргетованої реклами*,

розробка web-сайту, контент-маркетинг, виготовлення друкованої продукції, в тому числі для зовнішньої реклами і т. і. Також в план дій було включено Дні відкритих дверей.

Результатами спринта стала розробка маркетингових матеріалів, запуск рекламної кампанії, впровадження технологічних рішень та інші практичні кроки для запуску продукту.

### **Спринт 5. Оцінка ефективності, підбиття підсумків та коригування інноваційного освітнього проєкту**

*Оцінка реакції зацікавлених сторін на освітню програму; оцінка результатів діяльності команди проєкту; проведення стратегічної сесії; аналіз досягнутих показників ефективності проєкту; модифікація складових проєкту*

Оцінка ефективності має врахувати особливості інноваційних освітніх проєктів, а саме: різноманітність цільових аудиторій проєкту (бізнес, освітні організації, безпосередні учасники, держава); соціальну мету проєкту; створення цінності проєкту та освітнього продукту; реальність, що постійно змінюється.

У зв'язку з цим оцінка ефективності інноваційного освітнього проєкту має низку особливостей: переважають нематеріальні характеристики; складно виміряти економічний ефект в цілому для закладу освіти, а також зміни в показниках ефективності конкретного студента; багато показників ефективності невід'ємні від інших стимулюючих заходів (витрати на підбір персоналу, покращення командної роботи, зміна якості роботи співробітників закладу та ін.); важливо проаналізувати ефективність проєкту для кожної аудиторії – замовника проєкту, закладу освіти, виконавців проєкту, співробітників, споживачів освітнього продукту.

Для оцінки ефективності пропонується використовувати поетапний алгоритм, де спочатку вимірюється ефективність самого продукту, а потім окремих його складових. Ефективність досягнення цілей інноваційного освітнього проєкту розглядається через реалізацію потреб кожного суб'єкта. Таким чином

ефективність проєкту для команди виконавців – це досягнення вигоди та задоволення потреб безпосередніх учасників та замовників проєкту.

Щодо оцінки *ефективності інноваційного освітнього продукту* - освітньої програми, то в тому випадку, коли ми тільки починаємо впроваджувати нову освітню програму, показники ефективності мають оцінюватись та порівнюватись за декілька періодів.

На етапі запуску освітньої програми ми здійснили попередню оцінку освітньої програми згідно критеріям оцінювання якості освітньої програми під час акредитації та дійшли наступних висновків:

1. Освітня програма має чітко сформульовані цілі, які відповідають місії та стратегії закладу освіти; результати навчання визначені з урахуванням потреб зацікавлених сторін, ринку праці, вимог Національної рамки кваліфікацій [56a].

2. Обсяг освітньої програми відповідає вимогам щодо навчального навантаження. Зміст освітньої програми має чітку структуру та відповідає предметній області спеціальності. Структура освітньої програми надає можливість здобути компетентності, що потрібні для подальшої професійної діяльності.

3. Правила прийому на навчання за освітньою програмою є зрозумілими та оприлюднені на офіційному web-сайті закладу освіти. Визначено правила визнання результатів навчання.

4. Форми та методи навчання і викладання сприяють досягненню заявлених у освітній програмі цілей та програмних результатів навчання та принципам академічної свободи.

5. Форми контрольних заходів та критерії оцінювання здобувачів освіти дають можливість встановити досягнення здобувачем освіти результатів навчання. Для забезпечення об'єктивності оцінювання визначено чіткі та зрозумілі правила проведення контрольних заходів. Заклад освіти популяризує академічну доброчесність та використовує відповідні технологічні рішення як інструменти.

6. Професійна кваліфікація викладачів, задіяних до реалізації освітньої програми, забезпечує досягнення визначених відповідною програмою цілей та результатів навчання.

7. Фінансові та матеріально-технічні ресурси освітньої програми гарантують досягнення цілей та програмних результатів навчання за освітньою програмою.

8. Здобувачі освіти та партнери (роботодавці, інші зацікавлені сторони) залучені до процесу перегляду освітньої програми та процедур забезпечення її якості.

9. Заклад освіти своєчасно оприлюднює на своєму офіційному веб-сайті точну та достовірну інформацію про освітню програму в обсязі, достатньому для інформування відповідних зацікавлених сторін та суспільства.

Для подальшої оцінки, як освітньої програми так і результатів проєктного підходу до розробки навчальних продуктів, вважаємо важливим викладення показників ефективності, які надалі, в процесі навчання студентів за освітньою програмою, вирішено використовувати.

Ми пропонуємо використовувати чотири рівні:

1 – реакція студентів на навчання. Тут ми оцінюємо, як учасники навчання реагують на матеріал та процес навчання. Позитивна реакція на навчання не тільки характеризує успішність та комплексність освітнього продукту, а й впливає на підсумкову ефективність навчання. Для оцінки можливо використовувати анкетування.

2 – засвоєння знань студентами. Цей показник демонструє наскільки змінився рівень знань після реалізації освітнього продукту. В основу цього показника ми закладаємо ствердження, що успіх реалізації освітнього продукту характеризується успішністю освоєння навчального матеріалу та подальшого його застосування. Для оцінки цього показника передбачається проведення вступного тестування перед реалізацією освітнього продукту, щоб проаналізувати наявний рівень знань, навичок та компетенції. Далі, після реалізації освітнього продукту, оцінюється підсумковий показник засвоєння знань. Для цього складається

тестування з кількох блоків, кожен із яких розкриває вузькоспеціалізовану тему, подану у рамках навчання.

3 – зміна поведінки в процесі навчання. В даному випадку цікавлять показники, які демонструють зміну рівня ефективності та швидкості роботи. Для вимірювання показників потрібен певний час, оскільки щоб досягти об'єктивних результатів, рекомендується робити виміри показників протягом та після навчання. Виміряти та оцінити застосування співробітниками нових навичок та компетенцій можливе лише у разі спільної роботи закладу освіти та організацій, компанії де працюють випускники закладу.

4 – вплив результатів навчання на працевлаштування та кар'єру. Цей рівень пов'язує результати навчання та зміни у показниках діяльності організації чи компанії та задоволеності кінцевих споживачів. Цей рівень один з найскладніших, оскільки складно ізолювати результати навчання від інших заходів та процесів, які впливають на показники діяльності підприємства. Показниками можуть бути плинність кадрів, середній термін роботи в організації чи компанії, показники, пов'язані з задоволеністю споживачів компанії, наприклад, рівень обслуговування клієнтів, кількість повторних звернень споживачів, еількість нових клієнтів, тощо.

Показники 1 та 2 сфокусовані на студентах, як споживачах освітніх послуг – наскільки був комфортним процес навчання, які нові знання, навички та компетенції вони отримали. Показники 3 та 4 сфокусовані на замовниках – як вчорашні студенти застосовують знання на робочому місці, тобто з точки зору професійних компетентностей, та як навчання вплинуло на результативність та змінило показники діяльності організації чи компанії. Але таку повну оцінку можливо провести вже протягом періоду навчання або по його закінченню. Важливою особливістю оцінки ефективності інноваційних освітніх проєктів є необхідність спільних дій закладу освіти та організацій партнерів, реального сектора економіки. Тільки за такої взаємодії можливо комплексно та достовірно оцінити ефективність.

Враховуючи результати дослідження, нами було конкретизовано інновації які використовуються у проєкті:

*Освітні інновації:* гейміфікація в теоретичній та практичній частині, а також система балів для мотивації проходження курсу; партнерство з бізнес-компаніями для реалізації практичного блоку, поєднання hard та soft skills (інтеграція блоків із soft skills: публічний виступ в онлайн-середовищі, розробка ефективної презентації, робота в команді).

*Управлінські та бізнес-інновації:* Телеграм як комунікаційний майданчик курсу зі щоденними рубриками від кураторів та викладачів у форматі відео-повідомлень та живого спілкування (мотивація, провальні історії, кейси, маркетинговий словник тощо).

*Технологічні інновації:* інтерактивні інструменти (Trello, ZOOM), та бази знань.

*Маркетингові інновації:* онлайн-нетворкінг із представниками бізнес-компаній, використання TikTок-роликів; відео-реклама в метро; реклама в соціальних мережах (Facebook, Instagram) та месенджерах (Viber, Telegram) для просування освітньої програми.

В рамках даного дослідження ми розглядали проєкт, що розробляється, як частина більшого проєкту Товариства з обмеженою відповідальністю «Харківський університет», тому концептуальний, стратегічний і тактичний рівень бачиться більш глобально і реалізується на рівні університету.

Важливим процесом у рамках розробки та подальшого управління проєктом є формування цінності. На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентів та споживчих переваг нами була виділена глобальна освітня цінність, а також визначено цінність для споживачів.

Ціннісна пропозиція для споживачів будується на основі наступних раціональних та емоційних характеристик:

- поєднання hard та soft skills;
- практикоорієнтованість;
- змішаний формат та можливість асинхронного проходження;
- нетворкінг із потенційними роботодавцями;
- розвиток міждисциплінарних навичок;

- актуальні знання від практиків;
- теоретична база з практичним застосуванням;
- гейміфікація та інтерактивні технології.

Для моделювання освітнього продукту ми використовували модель контрольних запитань (Що являє собою освітній продукт? З якою метою розроблено продукт? Для кого? т. і.).

Щодо фінансової складової проєкту, то частина витрат відсутня, тому що в активах вже є матеріальне забезпечення, вартість якого було закладено в інший проєкт і не змінюється від частоти використання даної освітньої програми. Також частину робіт виконують стажери, дане навантаження вже входить у їхню заробітну плату та надбавок не передбачено. Проєкт суттєво економить за рахунок відсутності фізичного приміщення та організації всієї роботи в онлайн-просторі.

На даний момент проєкт перебуває на стадії реалізації MVP, тому що освітня програма запроваджується вперше і відсутні випускники за програмою.

Що стосується *оцінки загальних результатів проєкту*, то вони також були визначені в ході ретроспективи проєкту - підсумкової зустрічі команди проєкту. Наведемо самі значущі на нашу думку.

*По-перше*, члени команди зазначили, що відчували причетність у ході роботи над проєктом. Цей важливий результат був визнаний таким, що сприяє професійному зростанню співробітників коледжу та університету. Гнучкий підхід заохочував до постійної взаємодії, де досвід, цінності та ідеї співробітників мали основне значення для розроблення проєкту.

*По-друге*, команда проєкту мала значний ступінь свободи дій у реалізації проєкту з розробки освітньої програми. Усунення адміністративних бар'єрів сприяло високій мотивації по досягненню інноваційних результатів. Цей взаємозв'язок між свободою дій та прагненням до інновацій та ефективної практики дозволив викладачам встановити межі спілкування без прямого нав'язування правил.

*По-третє*, залучення до співпраці представників студентів та реального сектору економіки сприяла активній участі всіх зацікавлених сторін у проєкті та забезпечувало врахування інтересів кожної із сторін, тим самим усуваючи розрив між практикою та теорією.

*По-четверте*. Поєднання освітніх компонентів, орієнтованих на запити студентів, автентичних оцінок, виробничої практики та випускних іспитів за галузевими вимогами створило для студентів комплекс можливостей для підготовки до роботи у галузі. Такий підхід сприяв підвищенню мотивації студентів до навчання.

Проєкт було реалізовано протягом березня-травня місяців 2025 року. За короткий термін була розроблена принципово нова освітня програма. Завдяки дотримання термінів проєкту вчасно була переоформлена ліцензія та сертифікат на програму, розроблені конкурсні пропозиції щодо вступу та реалізована маркетингова стратегія.

Такі результати сприяли тому, що протягом вступної кампанії ліцензійний об'єм за програмою було використано на 97%.

За результатами дослідження було розроблено експериментальну модель управління освітнім проєктом на основі гнучкого методу проєктного менеджменту (рис. 3.1.).

Щодо *оцінки результатів впровадження гнучких методів проєктного управління* у діяльність закладу освіти, нами також було проведено *SWOT-аналіз* (таблиця 3.3.)

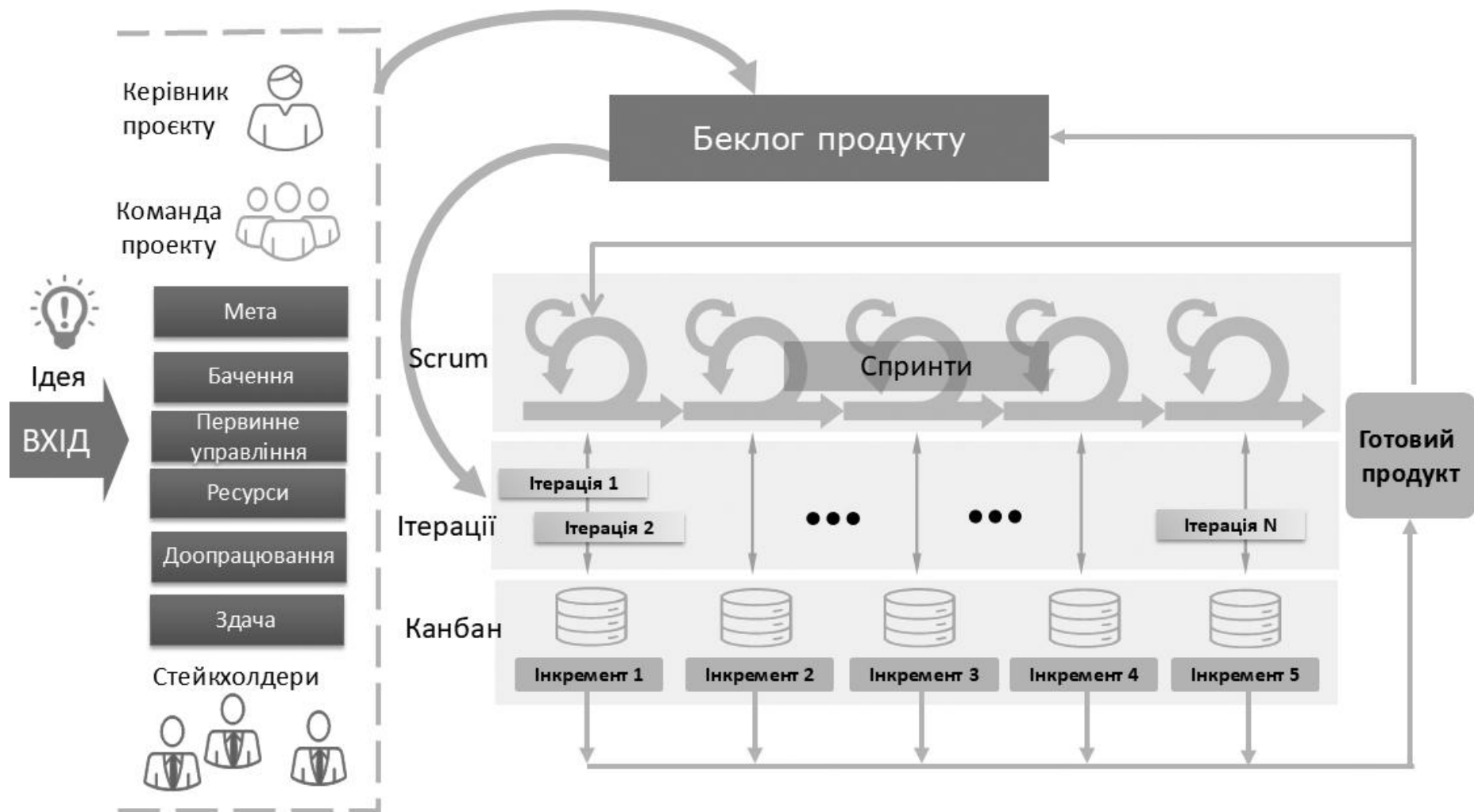


Рис. 3.1. Експериментальна модель управління освітнім проектом на основі гнучкого методу проектного менеджменту

**Матриця SWOT-аналізу впровадження  
гнучких методів проєктного управління**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Зниження ризиків під час реалізації стратегічних рішень</li> <li>2 Відповідність принципам «клієнтоцентричності»</li> <li>3 Вищий рівень залучення команди порівняно з традиційними підходами</li> <li>4 Деталізоване прийняття рішень, при якому нові вимоги можуть бути враховані незалежно від стадії реалізації проєкту</li> <li>5 Швидкі ітерації та зворотній зв'язок дозволяють суттєво підвищити продуктивність проєктної команди</li> <li>6 Оперативна реакція на невизначеність та зміни дозволяє отримувати корисні результати</li> <li>7 Поліпшення крос-функціональної взаємодії, що важливо при реалізації проєктів</li> <li>8 Спрощення комунікації, переважання горизонтальних зв'язків</li> <li>9 Партнерство освітнього закладу та бізнесу при реалізації проєктів</li> <li>10 Вже накопичений досвід реалізації проєктів із застосуванням гнучких методів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Високий рівень кваліфікації учасників проєктної команди</li> <li>2 Впровадження в умовах бюрократизації процесів, що призводить до обмеження гнучкості</li> <li>3 «Втрачена вигода» від обмеженого використання функціоналу інформаційних систем та цифрових сервісів</li> <li>4 Конфлікт з процесним управлінням та виконанням стандартних завдань</li> <li>5 Нормативно-правові обмеження</li> <li>6 Необхідність зміни чинної системи управління проєктною діяльністю</li> <li>7 Відсутність зв'язку системи стратегічного та гнучкого планування</li> <li>8 Необхідність часткової децентралізації до рівня проєктних команд</li> <li>9 Відсутність методологічного та методичного супроводу застосування гнучкого підходу</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Погрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Цифрова трансформація освітнього процесу</li> <li>2 Поширення практики укладання гнучких контрактів</li> <li>3 Тренд на «студентоцентричність»</li> <li>4 Тиражування практик застосування гнучких методів проєктного менеджменту в закладах освіти</li> <li>5 Забезпечення взаємозв'язків між стратегічним плануванням та впровадженням гнучкого підходу за допомогою організаційних та інституційних змін</li> <li>6 Формування гнучкої проєктної культури кадрового складу освітнього закладу</li> <li>7 Створення організаційно-управлінської моделі проєктного управління</li> <li>9 Зміна парадигми взаємодії під час реалізації проєктів: не замовник – виконавець, а партнери</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Цифрове середовище змінюється дуже швидко, тому таким же темпом має відбуватися проєктування</li> <li>2 Можлива втрата контролю для складних і довгострокових проєктів</li> <li>3 Різний рівень гнучкості в різних підрозділах закладу освіти</li> <li>4 Імітація гнучкого проєктного управління (проводяться збори, використовуються стікери на дошку і т. п., а по факту директивно керують діяльністю за допомогою вказівок та положень)</li> <li>5 Точкове вдосконалення проєктної діяльності, без застосування системного підходу</li> </ul>

### *Висновки до 3 розділу.*

У даній частині дослідження було проведено аналіз освітнього закладу - бази дослідження. Наведено основні показники діяльності. Визначені причини, які спонукали розпочати проєкт.

Наведено опис всіх етапів та послідовність проходження проєкту.

Надано оцінку результатів проєкту. Сформульовано напрями подальшого дослідження показників ефективності.

Розроблено експериментальну модель управління освітнім проєктом на основі гнучкого методу проєктного менеджменту.

## ВИСНОВКИ

Наприкінці роботи хотілося б окремо відзначити теоретичну значимість даного дослідження, яка полягає у вдосконаленні та розвитку наукових підходів до управління інноваційними освітніми проєктами на основі ціннісного підходу, внесок у теорію управління інноваціями та інноваційними проєктами. Сформований у рамках даного дослідження метод представляє наукову значимість з погляду розвитку інструментальних можливостей теорії управління інноваційними проєктами з урахуванням специфіки сфери освіти.

Практична значимість даної роботи полягає у наданні освітнім організаціям можливості застосування авторського методу для розробки та управління інноваційним освітнім проєктом, а також для впровадження інновацій у класичні освітні проєкти та подальше управління ними.

Нами було досягнуто наступних результатів:

1. Досліджено та розвинуто понятійний апарат предметної галузі, таких поняття, як: «інноваційний освітній проєкт», «освітній продукт», «освітня послуга».
2. З'ясовано сутність компетентнісного підходу, як методологічного орієнтиру модернізації сучасної освіти, проаналізовано ключові підходи до створення конкурентоспроможних освітніх програм.
3. Класифіковано інноваційні освітні проєкти у сфері освіти в залежності від їх функціональних характеристик, освітніх продуктів і типів інновацій, що розробляються.
4. На основі аналізу існуючих методів проєктного менеджменту виявлено їх специфіку та особливості, а також надано характеристику гнучких методів проєктного менеджменту, запропоновано напрями їх впровадження та розвитку в сфері освіти. Визначено базові принципи та інструменти методології Agile, дослідити особливості впровадження гнучких методів проєктного менеджменту в закладах освіти.

5. На основі проведеного дослідження існуючих методів управління проектами, а також аналізу сфери освіти розроблено концепція управління інноваційними освітніми проектами. Специфікою цієї концепції є використання ціннісного підходу та алгоритму формування цінності. Також при формуванні концепції особливий акцент було зроблено на сучасні тренди та методики в сфері освіти.

6. Розроблено та апробовано метод управління інноваційним освітнім проектом, заснований на гнучкому підході проектного менеджменту. У рамках методу розглядається розробка інноваційного освітнього проекту за допомогою методу Scrum та подальше управління ним.

7. Запропоновано інструменти, моделі та методики для реалізації кожного етапу методу. Окреме увага приділяється оцінці ефективності інноваційного освітнього проекту, запропоновані показники ефективності.

8. Розроблено експериментальну модель управління освітнім проектом з використанням методологій Agile

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що використання гнучких методів проектного менеджменту є важливим для адаптації до мінливих вимог освіти XXI століття, і є кроком уперед у переосмисленні освітніх практик для вирішення сучасних завдань. Безперервне навчання і освіта в інтересах сталого розвитку в сучасному суспільстві, що швидко розвивається і постійно змінюється, вимагають сучасних педагогічних інструментів і методик, що сприяють формуванню ключових компетенцій, таких як адаптивність, креативність, вміння працювати в команді, повагу, впевненість у собі, емоційний інтелект, відповідальність та системне мислення. Застосування гнучких методологій проектного менеджменту в різних галузях може стати цінним інструментом для формування цих компетенцій.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 23.04.2021. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 23.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/519-2020-%D0%BF#n10>.
4. Про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти Положення від 07.07.2023 р. № 1155/40211.
5. Андрущенко В. П. Освіта: стратегія розвитку в умовах трансформаційного суспільства. *Вища освіта України*. 2020. № 1. С. 5-12.
6. Антохов А. А. Ринок освітніх послуг у світлі класичного та новітніх підходів до дослідження. *Регіональна економіка*. 2009. № 1. С. 251-259.
7. Артёмов І. В. та ін. Інновації у вищій освіті: вітчизняний і зарубіжний досвід. Ужгород: ПП «АУТДОР-ШАРК», 2015. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/9701>.
8. Біляковська О. О. Бенчмаркінг як важливий інструмент удосконалення системи управління якістю освіти в університеті. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Вип. 201. С. 10-13. DOI: 10.36550/2415-7988-2021-1-201-10-13.
9. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
10. Бойко Н. І. Принципи формального моделювання інформаційних систем на основі web-технологій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 745: Комп'ютерні системи та мережі. С. 14-19.
11. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 55-58.

12. Бондаренко О. С., Миргород-Карпова В. В. Поняття, види та характеристика надання освітніх послуг в умовах воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2023. № 36. С. 196-201.

13. Боровик М. В. Проектний менеджмент : конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 70 с.

14. Буреннікова Н. В., Лошак М. В. Проектний менеджмент: сутність проєктів, їх класифікація, етапи впровадження. *Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету* (Вінниця, 27- 28 квітня 2020 р.). Вінниця: ВНТУ, 2020. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9376>

15. Васюта В. В., Барсуков С. Г. Адаптивна розробка програмного забезпечення (ASD) . *Scientific progress: innovations, achievements and prospects : Proceedings of the 4th International scientific and practical conference*. Munich : MDPC Publishing, 2023. P. 163-164.

16. Війнандс В. Надихніться, щоб розпочати використання інноваційного підходу SCRUM в освіті. EdCamp. 2017. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=VYd7bya6d3M>.

16а. Власюк Т. М., Фастовець Н. Теоретичні аспекти поняття «освітня послуга». *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»* : тези доповідей (м. Київ, 8 жовтня 2021 року). Київ: КНУТД, 2021. С. 40-41.

17. Воронкова В., Нікітенко В., Васильчук Г. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3(03). С. 109-117. DOI: 10.32782/dees.3-19

18. Гармаш С. М. Інноваційні методи проєктування освітнього процесу в контексті НУШ. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип. 33., т. 1. С. 90-94.

19. Горбаньова В. О. Цифрова трансформація закладів освіти: стратегічні підходи до управління розвитком. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2025. Вип. 64 . С. 21-27.

20. Горбаченко С. А. Проєктний менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2020. 263 с.
21. Грей К. Ф., Ларсон Е. У. Управління проєктами : практичне керівництво: пер з англ. Київ: ЦУЛ, 2008. 345 с.
22. Грищенко І. М. Професійна освіта в системі економічних досліджень: монографія. Київ: Грамота, 2014. 384 с.
23. Грищенко І. М. Фактори підвищення ефективності освітньої діяльності вищих навчальних закладів України. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 134-141.
24. Дмитрієв В. Особливості концепції маркетингу освітніх послуг. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2012\\_8\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2012_8_4).
25. Дмитрієв В. Ю. Особливості ринку освітніх послуг у системі вищої освіти. *Народна освіта*. 2012. № 3(18). URL: [http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/18/statti/dmitriev.htm](http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/18/statti/dmitriev.htm).
26. Добровська Л. М., Коваленко О. С., Аверьянова О. А., уклад. Управління ІТ-проєктами: Загальні питання теорії управління ІТ-проєктами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 284 с.
27. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проєктами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
28. Докучаєва В. В. Теоретико-методологічні основи проєктування інноваційних педагогічних систем: дис. ... д-ра. пед. наук. 13.00.01. Луганськ, 2007. 481 с.
29. Дубасенюк О. А. Інновації в сучасній освіті. *Інновації в освіті: інтеграція науки і практики*: збірник науково-методичних праць. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 12–28.
30. Єгорова І. В. Управління проєктами і фандрайзинг у сфері освіти: навч.-метод. посібник. ІваноФранківськ, 2021. 140 с.

31. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.
32. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 6(17). С. 126-130.
33. Забіяка І. М. Основні механізми регулювання професійної освіти та навчання в країнах європейського союзу. *Вісник науки та освіти*. Серії: філологія, педагогіка, соціологія, культура і мистецтво, історія та археологія. 2023. №3(9). С. 390-401. DOI: 10.52058/2786-6165-2023-3(9)-390-401
34. Занора В. О., Халамей Н. О. Проектне управління на промислових підприємствах. *Економічні перспективи підприємництва в Україні* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Ірпінь, 26-27 жовт. 2017 р.). Ірпінь : Університет ДФС України, 2017. Ч. 2. С. 77-79.
35. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасний стан та перспективи : монографія / за заг. ред. О. М. Левченка. Кіровоград: Ексклюзив-Систем, 2016. Ч. I. 580 с.
36. Карайман О. О., Афонін А. О. Тривимірна діаграма Ганта як графічне вирішення проблеми планування проектів з обмеженими ресурсами. *Наукові записки НаУКМА. Комп'ютерні науки*. 2019. Т. 2. С. 50-55.
37. Кобилюх О.Я. Оптимізація виробничих і управлінських процесів на основі концепції ощадливого виробництва. *Академічні візії*. 2024. Вип. 37. DOI: 10.5281/zenodo.14616485
38. Кобилянський Л.С. Управління проектами : навч. посібник. Київ : МАУП, 2002. 200 с.
39. Когут І. В. Роль проектного менеджера в проектно-орієнтованих організаціях. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки*. 2025. № 2(55). С. 100-106. DOI: 10.32782/2519-884X-2025-55-12.

40. Кодочигов Д. Цифрова трансформація управлінських рішень у закладах вищої освіти: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-73
41. Козаков О. М., Козаков В. В. Інноваційна система управління бізнес-процесами проєктно-орієнтованої організації соціального спрямування. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6(16). С. 136-142.
42. Козленко В. Г. Управління освітніми проєктами та проєктна компетентність майбутніх педагогів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. № 89. С. 104-109.
43. Комарова К. Agile-філософія як інструмент використання гнучких підходів в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2020. №8. С. 68-71. DOI: 10.15421/152043.
44. Коул Р., Скотчер Е. Блискучий Agile: Практичний посібник для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban: пер. з англ. Л. Кухарчук. Харків: Ранок, 2020. 192 с.
45. Кравчук О. Інтеграція методологій agile і waterfall у гібридні моделі управління іт-проєктами: виклики та переваги. *Measuring and computing devices in technological processes*. 2025. № 3. С. 99–104. DOI: 10.31891/2219-9365-2025-83-13.
46. Крахмальова Н. А., Кірієнко Д. О. Освітня послуга як продукт економічної діяльності вищих навчальних закладів. *Економіка і управління*. 2014. № 4. С.19-24.
47. Кухаренко В. М. Методи навчання: теорія та практика. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. 212 с.
48. Лепьохін О. В., Прокопченко П. О. Визначення та порівняльний аналіз маркетингової категорії «освітня послуга» і «освітній продукт» у загальній системі інформаційних ресурсів, послуг і продуктів. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2(72). С. 260-263.
49. Локшина О. Європейська довідкова рамка ключових компетентностей для навчання впродовж життя: оновлене бачення 2018 року. *Український педагогічний журнал*. 2019. № 3. С. 21-30.

50. Мариновська О. Використання освітніх інновацій як засіб самореалізації педагога у професійній роботі. *Освітні обрії*. 2023. Т. 57, № 2. С.115-124.
51. Марченко А. В. Проєктування інформаційних систем. Київ, 2016. 90 с.
52. Мацука В .М. Європейський проєктний менеджмент: конспект лекцій. Маріуполь: МДУ, 2017. 163 с.
53. Мельник Л. М. Концепція НУШ: інноваційний вимір сучасної освіти. *Проблеми сучасного підручника*. 2021. Вип. 27. С. 15-22.
54. Миколайчук І. П., Остапенко М. О. Методичний підхід до формування проєктної команди на засадах Scrum-технології. *Інтернаука*. 2019. №1. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2019/1/4695>
55. Миронюк В. Ф. Реалізація методів активного навчання на заняттях української мови. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. Вип. 40. С. 114-118.
56. Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова РМВОК) та Стандарт з управління проєктами. 7-ме вид. Project Management Institute, 2022. 275 с. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/274061/mod\\_resource/content/1/PMBOK7\\_Ukr\\_ForPersonalUseOnly.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/274061/mod_resource/content/1/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf).
- 56а. Національна рамка класифікацій - Україна. URL: [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-11/ukraine\\_ua.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-11/ukraine_ua.pdf)
57. Оболенська Т. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. Київ: КНЕУ, 2001. 208 с.
58. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. К. : Кондор, 2024. 358 с.
59. Павлова Н. Л. Agile-трансформація управління проєктами розвитку транспортно-експедиторських компаній: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22 – управління проєктами та програмами. Одеса: Одеський національний морський університет, 2021. 198 с.
60. Пенько В. Л., Гальчун Н. П. Становлення студентоцентризму в європейському освітньому просторі та Україні. *Development, education, culture:*

*integration trends in the modern world* : Mat. 14th International scientific and practical conference, April 11–14, 2023. Oslo, Norway: International Science Group, 2023. P. 355-360.

61. Пономаренко, І. В., Слива, О. М., & Пономаренко, Д. В. (2025). Ринок освітніх послуг України в умовах війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (18). DOI: 10.54929/2786-5738-2025-18-07-02

62. Придатко О. В. Освітні проекти та програми як об'єкт проектного менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2015. № 24. С. 42-48.

63. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. /З.В. Рябова, А.Б. Єрмоленко, Т.А. Махиня та ін.; за заг. ред. В.В. Олійника, маг.Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; Культур Контакт Австрія. Київ, 2016. 118 с.

64. Радкевич В. О. та ін. Проектна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практич. посібник. Житомир: Полісся, 2020. 236 с.

65. Різак Г. В., Ципляк Н. О., Голуб О. В. Створення інноваційних освітніх програм в Україні: досвід і рекомендації країн ЄС. *Академічні візії*. 2023. № 22. DOI: 10.5281/zenodo.8272020.

66. Савицька Н. Л., Ушакова Н. Г., Помінова І. І. Ринок послуг вищої освіти в контексті теорії мериторних благ. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 190-196.

67. Сапич Н. М., Хамлика К. О. Проектний менеджмент: теорія та практика застосування. *Шлях успіху і перспективи розвитку* (до 26 річниці заснування Харківського національного університету внутрішніх справ) : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 листоп. 2020 р.). Харків : ХНУВС, 2020. С. 450-453.

68. Сахацький О. І. Управління проектом: основні поняття. *Управління розвитком*. 2012. № 8. С. 96 -97.

69. Саченко І. А. Проектування інформаційних систем: конспект лекцій. Київ: КНУБА, 2024. 88 с.

70. Сергіна С. В. Застосування основних принципів коннективізму в сучасному освітньому процесі. *Trends in the development of science and teaching methods* : abstracts of 16th intern. sci. and practical conf. (Sofia, Bulgaria 22-24 April, 2024). Sofia, Bulgaria: European Conference, 2024. P. 198-204.

71. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.

72. Струзік В. А., Грибков С. В., Литвин А. О. Дослідження методів і підходів проведення рефакторінгу баз даних. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2017. № 30-31. С. 188-189.

73. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди . *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 4(106). С.26-32. DOI: 10.26642/ema-2023-4(106)-26-32.

74. Уйсімбаєва М. Проєктна діяльність: теоретичні аспекти. *Витоки педагогічної майстерності*. 2014. Вип. 13. С. 258.

75. Фіногенова І. О. Застосування управлінських підходів до надання фахових освітніх послуг: проєктна інтеграція. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: зб. наук. праць. Одеса: ОНМУ, 2025. № 2(91). С. 135-152. DOI: 10.31375/2226-1915-2025-2-135-152.

76. Цюняк О. Система професійної підготовки майбутніх магістрів початкової освіти до інноваційної діяльності : дис. ... докт. пед. наук. Київ. 2020. 517 с.

77. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.179

78. Шилова В. І. Удосконалення державного регулювання освітніх послуг. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 4. С. 191-194.

79. Шокуров С. Проєктний підхід та його актуальність в управлінні проєктами в умовах інформаційного суспільства. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/Шокуров%20Станіслав.pdf>.

80. Шостак І. І. Освітні проєкти як форма організації навчально-пізнавального середовища. *Інноваційна педагогіка*. 2022. № 82. Р. 79-82.
81. Ярмолюк Д., Бурачек І. Інтеграція методології Scrum у загальну систему менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 439- 443.
82. Яшина К. В., Ялова К. М., Сугаль Є. О. Огляд гнучких методологій розробки програмного забезпечення. *Збірник наукових праць Дніпровського державного технічного університету*. 2017. Т. 1, № 30. С. 153-156.
83. 2025 Higher Education Trends URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/articles-on-higher-education/2025-us-higher-education-trends.html>
84. 5 Steps to Implementing Scrum for Life. URL: <https://www.scrum.org/resources/5-steps-implementing-scrum-life>.
85. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute. 7th ed. Newtown Square: PMI, 2021. 370 p.
86. A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and bey By E. Hazan, A. Madgavkar, M. Chui, S. Smit, D. Maor, G. S. Dandona, R. Huyghues-Despointes. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond#/>
87. Agile. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/agile>.
88. Agile 101, The Agile Alliance. URL: <https://www.agilealliance.org/agile101>.
89. Agile Enterprise. URL: <https://www.bain.com/consulting-services/agile>.
90. Agile Practice Guide. Chicago: Independent Publishers Group, 2017. 183 p. URL: <https://elearning.savefastglobal.com/wp-content/uploads/2025/01/AgilePracticeGuide.pdf>.
91. Akuffo I. N. Cross-functional teams and innovation performance: The case of multinational enterprises. *International Journal of Export Marketing*. 2020. Vol. 3, no. 3. P. 204-218.

92. Alimova M. T., Abdusaidova S.Y., Tuychiev I. I. Innovative directions of tourism development. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*. 2020. DOI: 10.21070/ijccd2020682.
93. Artificial intelligence in education. (2024). UNESCO: website. URL: <https://www.unesco.org/en/digital-education/artificial-intelligence>
94. Baguley P. *Improve Your Project Management: Teach Yourself*. Hachette UK, 2010. 224 p.
95. Blueprint Education/ URL: <https://www.blueprintededucation.org>.
96. Buttrick R. *The project workout. The ultimate guide to directing and managing business-led projects*. Routledge. 2019. 553 p.
97. Casciaro T., Edmondson A . C., Jang S. Cross-silo leadership: How to create more value by connecting experts from inside and outside the organization. *Harvard Business Review*. 2019. Vol. 97, no. 3. P. 130-139.
98. Council of the European Union: Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance) (2018/C 189/01). *Official Journal of the European Union*. 2018. Vol. 61. P. 1-13. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&rid=7](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&rid=7).
99. Cubric M. An agile method for teaching agile in business schools. *Int. J. Manag. Educ.* 2013. No 11. P. 119-131.
100. Cukic P., Pinkernell G., Werft W., Luther A. Mathematikvorlesungen für Maschinenbau studierende als Projektmanagement. *Die hochschullehre*. 2020. No 6. P. 119-137. DOI: 10.3278/HSL2007W
101. Daspit J, Tillman C. J., Boyd N. G., Mckee V. Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management*. 2013. Vol. 19. P. 34-56. DOI: 10.1108/13527591311312088
102. Deming W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge: The MIT Press, 2000. 524 p.
103. ECTS Users' Guide 2015. URL: [https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/ects-users-guide\\_en.pdf](https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/ects-users-guide_en.pdf).

104. European qualifications framework (EQF) URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/european-qualifications-framework-eqf>
105. Evans D. The role of job attitudes on knowledge sharing in cross-functional IT project teams: A qualitative study: Doctoral dissertation, Capella University, 2018. URL: <https://www.proquest.com/openview/9688ac18faf17a18fdc5eddfa2284fcc/1?pqorigsite=gscholar&cbl=18750>.
106. Filho J. C., Lima R. M. Application of the eduScrum methodology to a higher education institution in the Amazon. *Proceedings of the 10th International Symposium on Design Approaches in Engineering Education (PAEE) and the 15th Workshop on Active Learning in Engineering Education (ALE)*. Brasilia, 2018. P. 331-335.
107. Fitsilis P, Damasiotis V, Boti E. Agile Learning: An innovative curriculum for educators. *Qeios*. 2023. DOI:10.32388/RQX9T9.2.
108. Gabrow R.Y. Concurrent engineering, product life cycle management using cross-functional teams: a case study. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 2021. Vol. 9, no. 2. P. 842–857. DOI: 10.21533/pen.v9i2.1916.
109. Gannod G. C., Troy D.A., Luczaj J.E., Rover D.T. Agile way of educating. 2015 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE). El Paso, TX, USA, 2015. P. 1-3, DOI: 10.1109/FIE.2015.7344019
110. Haleem A., Javaid M., Qadri M.A, Suman R. Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable Operations and Computers*. 2022. No 3. P. 275-285. DOI: 10.1016/j.susoc.2022.05.004
111. Heidi Musser-Embracing the Agile Mindset & Agile’s Core Principles. URL: <https://www.agilealliance.org/embracing-the-agile-mindset-agiles-core-principles>.
112. Kang M., Lee G., Hwang D. W., Wei J., Huo B. Effects of cross-functional integration on NPD success: Mediating roles of customer and supplier involvement. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2020. DOI: 10.1080/14783363.2020.1736543

113. Kaya I. Agile vs Scrum vs Kanban: Weighing the Differences. URL: <https://www.cmswire.com/information-management/agile-vs-scrum-vs-kanban-weighing-the-differences>.
114. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, 2017. 814 p.
115. Kovynyov I, Buerck A, Mikut R. Design of transformation initiatives implementing organisational agility: an empirical study. *SN Bus Econ*. 2021. Vol. 1(6). P. 79. DOI: 10.1007/s43546-021-00073-6
116. Krehbiel, T.; Salzarulo, P.; Cosmah, M.; Forren, J.; Gannod, G.; Havelka, D.; Hulshult, A.; Merhout, J. Agile Manifesto for Teaching and Learning. *J. Eff. Teach.* 2017, 17, 90–111. (164)
117. Lembo D., Vacca M. Project Based Learning + Agile Instructional Design = EXtreme Programming based Instructional Design Methodology for Collaborative Teaching. Department of Computer and System Sciences Antonio Ruberti Technical Reports. 2012. No 4(8). URL: [https://rosa.uniroma1.it/rosa00/index.php/dis\\_technical\\_reports/article/view/10089](https://rosa.uniroma1.it/rosa00/index.php/dis_technical_reports/article/view/10089).
118. Manifesto for Agile Software Development URL: <https://agilemanifesto.org>
119. Martin P., Tate K. Getting started in project management. New York: John Wiley & Sons, 2001. 255 p.
120. Noguera I., Guerrero-Roldán A. E., Masó R. Collaborative agile learning in online environments: Strategies for improving team regulation and project management. *Comput. Educ.* 2018. No 116. P. 110–129.
121. Ockerman S. Maximize Scrum with the Scrum Values. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/maximize-scrum-scrum-values-focus-part-1-5>
122. OECD. Future of Education and Skills 2030. OECD Learning Compass 2030. Concept Note. 2019. 146 p. URL: [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-andlearning/learning/learning-compass-2030/OECD\\_Learning\\_Compass\\_2030\\_Concept\\_Note\\_Series.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-andlearning/learning/learning-compass-2030/OECD_Learning_Compass_2030_Concept_Note_Series.pdf), c. 4–5.

123. Olopade J., Franz B. Success factors for cross-functional teams in the construction industry: A literature review. *16th Engineering Project Organization Conference*. Brijuni, Croatia, Jun., 2018. P. 512-529.
124. Patrick L. H. *Project Management*. Taylor & Francis, 1998. 300 p.
125. Peha S. *Agile Schools: How Technology Saves Education (Just Not the Way We Thought it Would)*. 2001. URL: <https://www.infoq.com/articles/agile-schools-education>.
126. Pimenta M. L., Bertan F. O., Jugend D., Hilletoft P. Cross-functional integration in the context of product development: Literature review and research agenda. *Revista Exacta*. 2020. Vol. 18, no. 2, P. 438-459.
127. Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. 2020. URL: [https://res.cloudinary.com/mitchlacey/image/upload/v1605720630/2020-Scrum-Guide-US\\_zpafay.pdf](https://res.cloudinary.com/mitchlacey/image/upload/v1605720630/2020-Scrum-Guide-US_zpafay.pdf).
128. Shewhart W. A study of the accelerated motion of small drops through a viscous medium (АНГЛ.): dis. Ph. D. Shewhart University of California, 1917. 433 p.
129. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. K.: CS Ltd., 2015. 32 p.
130. Stellman A., Greene J. *Learning agile: Understanding scrum, XP, lean, and kanban*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc., 2014. 397 p.
131. Stewart J. C., DeCusatis C. S., Kidder K., Massi J. R., Anne K.M. Evaluating Agile Principles in Active and Cooperative Learning. In *Proceedings of the Student-Faculty Research Day, CSIS; Pace University: New York, NY, USA, 2009*. P. B3.1-B3.8.
132. Sutherland J. *Scrum Handbook*. Boston: The Scrum Training Institute, 2010. 66 p.
133. Tabrizi B. N. *Cross-Functional Dysfunctional: Blueprint for Transforming your Cross Functional Teams Paperback* Traverse City: Independently published, 2022. 216 p.
134. *The New New Product Development Game*. Harvard Business Review, 2022. URL: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-developmentgame>.

135. The Standish Group-CHAOS Report Beyond Infinity. URL: <https://www.standishgroup.com/products/copy-of-chaos-report-beyond-infinity-digital-version>.

136. Understanding by Design® Framework. URL: [https://www.ascd.org/ASCD/pdf/siteASCD/publications /UbD\\_WhitePaper0312.pdf](https://www.ascd.org/ASCD/pdf/siteASCD/publications /UbD_WhitePaper0312.pdf).

137. Vygivska L., Galchenko T., Guz I., Merenkova I., Kachailo I. Features of the process of training in educational medical institutions of ukraine at the present stage. Part I. Attitudes of students and university teachers towards distance learning. *Wiadomości Lekarskie Medical Advances*. 2023. Vol. LXXVI, issue 9. P. 2112-2120. DOI: 10.36740/WLek202309130

138. Vygivska L., Galchenko T., Guz I., Merenkova I., Kachailo I. Features of the process of training in educational medical institutions of Ukraine at the present stage. Part 2. Reaction of higher educational institutions to distance learning. *Wiadomości Lekarskie Medical Advances*. 2023. Vol. LXXVI, issue 10. P. 2320-2326. DOI: 10.36740/WLek202310129

139. Wiggins, G., McTighe, J. Understanding by design guide to advanced concepts in creating and reviewing units. ASCD. 2011

**140.** Young-Hyman T. Cooperating without Co-laboring: How formal organizational power moderates cross-functional interaction in project teams. *Administrative Science Quarterly*. 2017. Vol. 62, no. 1. P. 179–214. DOI: 10.1177/0001839216655090.

**141.** Yovenko L., et al. Pedagogical Analysis Of The Phenomenon Of Digital Competence. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. No 21(6), P. 7-10. URL: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202106/20210602.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202106/20210602.pdf)

**ДОДАТКИ**

# Презентація ОПІ Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ВП «Фаховий коледж Харківського університету» 

## СЕКРЕТАРСЬКА ТА ОФІСНА СПРАВА В ЮРИДИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ


фахової передвищої освіти

ГАЛУЗЬ ЗНАТЬ  
D Бізнес, адміністрування та право

СПЕЦІАЛЬНОСТЬ  
D6 Секретарська та офісна справа

1

Освітня програма розроблена →

ВП «Фаховий коледж Харківського університету» 

на основі :


- Стандарту фахової передвищої освіти зі спеціальності 081 Право галузі знань 08 Право (Наказ МОН України 27.05.2024 № 762 ).
- Стандарту фахової передвищої освіти зі спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа (Наказ МОН України від 10.06.2021 р. № 416).

з урахуванням:

- Закону України «Про фахову передвищу освіту», статті 33 Закону України «Про освіту».
- Постанови КМУ України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» (із змінами) від 23.11.2011 р. № 1341.
- Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти (Постанова КМУ від 29.04.2015 р. № 266, в редакції постанови КМУ від 30.08.2024 р. № 1021).
- Методичних рекомендацій з розроблення освітньо-професійної програми та навчального плану підготовки здобувачів фахової передвищої освіти (2022 р.).
- Міжнародної стандартної класифікація освіти (International Standard Classification of Education)

2

The International Standard Classification of Education (ISCED) →

ВП «Фаховий коледж Харківського університету» 

04 - Business, Administration and Law

0415 - Secretarial and office work

Nota de alcance

Secretarial and office work is the study of administrative procedures and practices, office technology and clerical, shorthand and keyboard skills. Specialised secretarial programmes (bilingual, medical, law, accounting etc) are included if the programme has secretarial work as its objective, rather than work as specialised assistants.


Programmes and qualifications with the following main content are classified here:

- Administrative and secretarial services
- Clerical programmes
- Data entry
- Foreign language secretary programmes
- Keyboard skills
- Legal secretary programmes
- Medical secretary programmes
- Operation of office equipment
- Receptionist training
- Secretarial programmes

<https://vocalarios.educacion.gob.ar/vocabulario/iscsed/termino/44>

3

Юридичний секретар (Legal secretary) в міжнародній практиці →

ВП «Фаховий коледж Харківського університету» 

„ Юридичні секретарі сьогодні мають багато ширший набір навичок і часто відіграють ключову роль в оптимізації процесів та економії витрат, що робить їх невід’ємним активом будь-якої юридичної фірми

Фейт Келлі  
спеціаліст з підбору юридичних кадрів у Selick Partnership  
[https://www.legalsecretaryjournal.com/legal\\_secretaries\\_in\\_the\\_digital\\_age](https://www.legalsecretaryjournal.com/legal_secretaries_in_the_digital_age)

- забезпечує адміністративну підтримку у юридичній фірмі чи юридичному відділі
- відповідає за управління повсякденною діяльністю юридичних офісів, забезпечення безперервної комунікації та спрощення робочого процесу адвокатів та юристів
- є важливою сполучною ланкою між адвокатами, клієнтами та іншими співробітниками
- забезпечує точну та сучасну підготовку юридичних документів, сприяючи загальній ефективності судових розглядів

За визначенням CareerExplorer  
<https://www.careerexplorer.com/about/>

4

ДО  
ДА  
ТО  
К 1

## → Мета програми

Освітньо-професійна програма за визначеною спеціалізацією спрямована на підготовку нової генерації висококваліфікованих фахівців відповідного рівня з інноваційним мисленням, систематизованими знаннями, передовими компетентностями та практичними навичками в сфері документального та інформаційного забезпечення юридичної та адміністративної діяльності, здатних розв'язувати конкретні проблеми й завдання професійної діяльності з розумінням природи і змісту основних правових інститутів; здатних надавати інформаційні послуги, організувати роботу з документами та інформацією з використанням сучасних інформаційних технологій та документних комунікацій.

## → Профіль освітньої програми

Повна назва закладу фахової передвищої освіти	Відокремлений підрозділ «Фаховий коледж Харківського університету»
Освітньо- професійний ступінь	фаховий молодший бакалавр
Освітня кваліфікація	фаховий молодший бакалавр з секретарської та офісної справи
Професійна кваліфікація	Юридичний секретар
Кваліфікація в дипломі	<ul style="list-style-type: none"> <li>Освітньо-професійний ступінь – фаховий молодший бакалавр</li> <li>Спеціальність – ДВ Секретарська та офісна справа</li> <li>ОПП – Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності</li> </ul>
Рівень кваліфікації згідно з Національною рамкою кваліфікації	5 рівень
Офіційна назва освітньо-професійної програми	Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності
Обсяг кредитів ЄКТС	150 кредитів ЄКТС на базі повної загальної середньої освіти, термін навчання – 2 роки 6 місяців, на базі базової середньої освіти – 3 роки 16 місяців

5

## Юридичний секретар, складові підготовки (ОПП Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності)



6

## Критичні навички майбутнього фахівця, які були враховані в процесі розробки ОПП



7

## Перспективи працевлаштування за ООП (з урахуванням трансформації юридичної галузі)



8

## ДОДАТОК 2

## Перелік компетентностей випускника

<b>Інтегральна компетентність</b>	<p>Здатність вирішувати типові спеціалізовані задачі та практичні проблеми у секретарській та офісній справах або у процесі навчання, що вимагає застосування правових доктрин, принципів, правових інститутів і норм та може характеризуватися певною невизначеністю умов; нести відповідальність за результати своєї діяльності; здійснювати контроль інших осіб у визначених ситуаціях.</p> <p>У межах ОПП інтегральна компетентність передбачає здатність розв'язувати спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері документально-інформаційного забезпечення юридичної діяльності і організації діловодства в установах, організаціях, на підприємствах.</p>
<b>Загальні компетентності</b>	<p>ЗК1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.</p> <p>ЗК2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.</p> <p>ЗК3. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).</p> <p>ЗК4. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.</p> <p>ЗК5. Здатність спілкуватися іноземною мовою.</p> <p>ЗК6. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.</p> <p>ЗК7. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.</p> <p>ЗК8. Здатність працювати в команді.</p> <p>ЗК9. Здатність до логічного та критичного мислення аналізу та синтезу.</p> <p>ЗК10. Здатність проведення досліджень, уміння грамотно і точно формулювати та висловлювати свої позиції, належним чином їх обґрунтовувати, брати участь в аргументованій професійній дискусії.</p> <p>ЗК11. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями та застосовувати їх у професійній діяльності у стандартних та окремих нестандартних ситуаціях.</p>
<b>Спеціальні компетентності</b>	<p>СК1. Здатність застосовувати знання основ теорії права, розуміння значення та ролі правничої професії у громадянському суспільстві.</p> <p>СК2. Знання і розуміння становлення та розвиток правових та державних інститутів на різних історичних етапах.</p> <p>СК3. Здатність застосовувати знання основних засад та інститутів національного права.</p> <p>СК4. Здатність застосовувати знання основних принципів та інститутів міжнародного права.</p> <p>СК5. Здатність надавати консультації з типових правових питань, застосовувати інструменти і методи організації документно-інформаційних потоків і масивів та забезпечення доступу користувачів до знань і документів відповідно до законодавства.</p> <p>СК6. Здатність аналізувати правові проблеми та приймати обґрунтовані рішення.</p>

	<p>СК7. Здатність до самовизначення та самореалізації у професійній діяльності.</p> <p>СК8. Здатність критично мислити в процесі системного аналізу правових явищ і фактів, працювати з системами, які сприяють організації, збереженню, обміну та поширенню знань, інформації і документів.</p> <p>СК9. Здатність до самостійного планування та ефективного виконання професійної діяльності.</p> <p>СК10. Навички реалізації та застосування норм матеріального і процесуального права.</p> <p>СК11. Уміння застосувати знання у практичній діяльності при моделюванні правових ситуацій, здійснювати збирання й оброблення інформації та документів для їх зберігання, опрацювання, інформаційного пошуку, використання і поширення.</p> <p>СК12. Навички самостійної підготовки проєктів документів, здатність здійснювати систематизацію документів, забезпечувати їх своєчасне оформлення, упорядкування та передачу на зберігання відповідно до встановлених вимог.</p>
--	--

## ДОДАТОК 3

**Зміст підготовки здобувачів фахової передвищої освіти,  
сформульований у термінах результатів навчання**

<b>Результати навчання</b>	<p>РН1. Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності вільного демократичного суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.</p> <p>РН2. Здійснювати письмову та усну професійну комунікацію державною мовою із застосуванням професійної термінології.</p> <p>РН3. Спілкуватися іноземною мовою у професійній діяльності.</p> <p>РН4. Використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології, організаційну, комп'ютерну техніку, основне та спеціальне програмне забезпечення, мережеві технології і інтернет-ресурси для вирішення професійних задач.</p> <p>РН5. Використовувати навички пошуку, оброблення, аналізу, поширення, охорони, захисту інформації/знань і документів у професійній діяльності.</p> <p>РН6. Здійснювати професійну діяльність самостійно та в команді.</p> <p>РН7. Знати і розуміти основи теорії права, роль правничої професії у громадянському суспільстві.</p> <p>РН8. Використовувати знання історії держави і права для аналізу сучасних подій.</p> <p>РН9. Використовувати у професійній діяльності знання засад та інститутів галузей права національної правової системи.</p> <p>РН10. Дотримуватися принципів та норм міжнародного права у професійній діяльності.</p> <p>РН11. Аналізувати явища та процеси у правничій сфері на основі застосування теоретичних знань і прикладних навичок у професійній діяльності .</p> <p>РН12. Проводити первинний аналіз та класифікацію документації, володіти основами діловодства та працювати з документами правового характеру.</p> <p>РН13. Встановлювати ділові комунікації між учасниками професійної діяльності, володіти технологіями надання інформаційних послуг відповідно до потреб і запитів споживачів (користувачів).</p> <p>РН14. Планувати та ефективно виконувати поставлені завдання у професійній діяльності, оцінювати результати своєї професійної діяльності.</p> <p>РН15. Діяти на основі етичних принципів, правових і безпекових норм у професійній діяльності з урахуванням індивідуальних та культурних особливостей користувачів.</p> <p>РН16. Формулювати власні обґрунтовані судження на основі аналізу відомих аргументів і фактів, аналізуючи поставлену проблему.</p> <p>РН17. Узгоджувати план власного дослідження і самостійно формувати матеріали за визначеними джерелами.</p> <p>РН18. Викладати матеріал з професійної проблематики таким чином, щоб розкрити зміст основних питань.</p>
----------------------------	--

## Структурно-логічна схема освітньої програми

ПЕРШИЙ (ДРУГИЙ) КУРС		ДРУГИЙ (ТРЕТІЙ) КУРС		ТРЕТІЙ (ЧЕТВЕРТИЙ) КУРС	
1 (3) семестр	2 (4) семестр	3 (5) семестр	4 (6) семестр	5 (7) семестр	6 (8) семестр
OK1 Українське ділове мовлення та основи редагування 4,0	OK22 Історія держави і права України 4,0	OK21 Професійна правничка термінологія 3,0	OK26 Цивільне право 4,0	OK29 Цивільний процес 3,0	OK33 Адміністративні послуги 3,0
OK2 Історія України та української культури 4,0	OK23 Теорія держави і права 4,0	OK12 Діловодство та документообіг 3,0	OK27 Трудове право 3,0	OK30 Господарське право та процес 3,0	OK34 Кримінальне право та процес 3,0
OK5 Економічна теорія 3,0	OK6 Основи менеджменту 4,0	OK13 Теорія і практика офісної діяльності 3,0	OK28 Судові та правоохоронні органи 3,0	OK31 Адміністративне право 3,0	OK35 Адвокатура і нотаріат 4,0
OK4 Професійна іноземна мова 6,0		OK4 Професійна іноземна мова 6,0		OK32 Адміністративне судочництво 3,0	OK20 Системи управління базами даних 4,0
OK3 Основи філософії 3,0	OK7 Логіка 4,0	OK14 Юридичне документознавство 6,0		OK19 Інформаційні системи та мережі 3,0	OK36 Складання процесуальних документів 4,0
OK10 Безпека життєдіяльності та цивільний захист 3,0	OK8 Психологія та конфліктологія 4,0	OK24 Конституційне право України 3,0	OK16 Секретарська справа в правничій діяльності 4,0	OK18 Документаційно-інформаційний менеджмент 6,0	
OK11 Офісні технології та програмне забезпечення 4,0	OK9 Професійна комунікація та діловий етикет 4,0	OK25 Державне будівництво і місцеве самоврядування 3,0	OK17 Безпека даних та кіберграмотність 4,0	ВК4 3,0	OK37 Основи права Європейського Союзу 4,0
OK38 Навчальна практика 6,0	ВК1 3,0	ВК2 3,0	ВК3 3,0	ВК5 3,0	ВК6 3,0
		OK39 Навчальна практика 6,0	OK15 Курсова робота 3,0	OK40 Виробнича практика 6,0	OK41 Атестація здобувачів ФПО 2,0
Загальна підготовка		Професійна підготовка		Підсумкові форми контролю (атестації)	
		Вибіркові освітні компоненти		Практична підготовка	

## Рецензії на освітньо-професійну програму

НАЦІОНАЛЬНА АСОЦІАЦІЯ  
АДВОКАТІВ УКРАЇНИ  
РАДА АДВОКАТІВ  
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ



UKRAINIAN NATIONAL  
BAR ASSOCIATION  
KHARKIV REGIONAL  
BAR COUNCIL

61002 м. Харків вул.Мироносицька 63-а  
тел.: +38 (050) 300-55-34, +38 (057) 700-45-64  
mail: [y.guyvoronska@mail.unba.org.ua](mailto:y.guyvoronska@mail.unba.org.ua), веб-сайт: [www.unba.org.ua](http://www.unba.org.ua)

63-a Myronosytska Street, Kharkiv, 61002 Ukraine  
phone: +38 (050) 300-55-34, +38 (057) 700-45-64  
email: [y.guyvoronska@mail.unba.org.ua](mailto:y.guyvoronska@mail.unba.org.ua), web-site: [www.unba.org.ua](http://www.unba.org.ua)

вих.№ 382 від «15» квітня 2025 р.

## РЕЦЕНЗІЯ

на освітньо-професійну програму підготовки  
фахового молодшого бакалавра за спеціальністю  
Д6 Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності  
«Фаховий коледж Харківського університету»

Юридична професія складна та багатогранна, вона спирається не лише на адвокатів та суддів, а й на широкий спектр допоміжного персоналу, який забезпечує ефективну роботу юридичних офісів та судових систем. Серед цих незамінних фахівців є секретар, чия роль виходить далеко за межі основних адміністративних завдань. Секретар, як спеціалізований адміністративний спеціаліст, відіграє важливу роль у юридичній сфері, виконуючи канцелярські обов'язки, керуючи юридичною документацією та допомагаючи адвокатам у підготовці справ. Їхній досвід у юридичній термінології, підготовці документів та управлінні справами робить їх важливою частиною будь-якої юридичної команди.

Секретарі та помічники юристів є основою юридичних офісів, забезпечуючи ефективність щоденних операцій. Їхня роль вимагає орієнтації у базових поняттях права, глибокого розуміння юридичних процедур, сильних організаційних навичок та здатності професійно поводитися з конфіденційною інформацією. Компетентність у цих питаннях спростить його роботу з контрактами, договорами, а також листування з клієнтом.

Від змін у нормативно-правовій базі до вимог клієнтів, що постійно змінюються, сучасний юрист стикається з тиском, що вимагає гнучкості та інновацій. Одним із найбільш перетворюючих зрушень останнього десятиліття став поштовх до модернізації юридичних операцій, вміння швидко знайти потрібну інформацію на вимогу клієнта та вчасно надати її.

Із запровадженням електронного документообігу й електронного урядування та переходом на автоматизовані системи діловодства почалася «епоха цифрового документа», який вимагає оновлених вимог до оформлення, зберігання, доступу до інформації, що спричинює зміни в технологіях її обробки, автоматизацію ділових процесів, пошук нових зручних форматів надійного зберігання даних і документування цих змін на законодавчому рівні, У

## 2

таких умовах робота з документною інформацією вимагає від її виконавця мобільності, особливої виваженості, прагнення до постійного професійного самовдосконалення. Зміни в діловодній сфері не можуть не позначитися на змісті роботи з юридичними документами.

Сучасний фахівець з секретарської та офісної роботи повинен знати діловодство, основи кадрового документознавства та архівування, етикет та психологію ділового спілкування, мати навички машинопису та базові знання у юриспруденції.

Актуальною є якісна підготовка фахівця європейського рівня. Так, особа, що має сучасні знання, уміє використовувати на практиці найновіші цифрові технології обробки та зберігання документної інформації із захищеним доступом до неї; постійно самовдосконалюється, є конкурентноздатною на ринку праці.

Спробу поєднати всі ці потреби репрезентує освітньо-професійна програма «Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності» для підготовки фахових молодших бакалаврів зі спеціальності Д6 «Секретарська та офісна справа», створена педагогічними працівниками Фахового коледжу Харківського університету спільно з документознавцями-практиками, працівниками бібліотек, діловодної служби органів місцевого самоврядування, стейкхолдерами.

Рецензована програма пропонує синтез знань із наук документознавчого та юридичного циклу, що значно збільшує шанси випускників знайти роботу й успішно працювати в системі юриспруденції, в органах державної влади та місцевого самоврядування, різних установах, організаціях чи на підприємствах, юридичних фірмах та установах.

Мета створення цієї освітньої програми - підготовка фахівців, які добре знають сферу сучасного діловодства, володіють інформаційними технологіями, добре орієнтуються в сучасному інформаційному просторі та мають основи юридичних знань. Цій меті чітко підпорядкований добір компетентностей, компонент освітньо-професійної програми та результатів навчання.

Освітньо-професійна програма «Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності» є актуальним, добре скомпонованим і завершеним документом, укладеним за всіма навчально-методичними вимогами. В обов'язкових та вибіркових компонентах циклів загальної та професійної підготовки розробники програми виважено поєднали дисципліни, що формують необхідні професійні знання, уміння й навички. Розробники орієнтовані на комплексний підхід до якісної підготовки фахівця, який має глибокі фахові знання, володіє уміннями та навичками, що відповідають сучасним потребам суспільства в умовах глобалізації, європейської інтеграції і модернізації інформаційних процесів. Результати навчання сформульовані відповідно до загальних і фахових компетентностей.

Рецензована освітньо-професійна програма має чітку й логічну структуру,

3

містить вичерпну інформацію про нормативні та фахові навчальні дисципліни, кількість кредитів, відведених на їх вивчення, та форми контролю якості засвоєння знань.

З огляду на сказане рекомендуємо її до використання у навчальному процесі Фахового коледжу Харківського університету для підготовки фахових молодших бакалаврів зі спеціальності Д6 «Секретарська та офісна справа», створена педагогічними працівниками.

Голова Ради адвокатів  
Харківської області



Вікторія ГАЙВОРОНСЬКА

## РЕЦЕНЗІЯ

**на освітньо-професійну програму підготовки  
фахового молодшого бакалавра за спеціальністю  
Д6 Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності  
«Фаховий коледж Харківського університету»**

Стрімкий розвиток інформаційних технологій не міг не позначитися на функціонуванні всіх сфер суспільного життя. Упровадження електронного урядування, перехід на системи електронного документообігу, автоматизація діловодства, механізми захисту інформації досить швидко вдосконалюються й змінюються, вимагаючи від користувачів такої ж швидкої реакції на ці зміни. Сучасне суспільство потребує фахівців, які можуть якісно працювати з інформацією, застосовуючи найновіші технології її створення, поширення, обробки, захисту та зберігання, швидко навчаються і здатні виконувати складні, нестандартні завдання.

Рецензована освітньо-професійна програма «Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності» для підготовки фахових молодших бакалаврів, створена науково-педагогічними працівниками «Фахового коледжу Харківського університету», є відповіддю на актуальні виклики сьогодення.

Програма враховує вимоги до сучасного фахівця, ситуацію на ринку праці та в сфері діловодства, інформаційної діяльності й аналітики. Її мета - якісна підготовка фахівців, які можуть реалізуватися як практики у системі інформаційно-документаційного забезпечення управління на підприємствах, в установах та організаціях різних сфер суспільного життя, зокрема у юридичній сфері. Цій меті чітко підпорядковані інтегральна, загальні, фахові (професійні) компетентності спеціальності та програмні результати навчання, прописані в рецензованому документі.

Компоненти освітньо-професійної програми «Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності» дозволяють повною мірою сформувати

знання, практичні уміння і навички, необхідні сучасному фахівцеві. При доборі цих компонент витримано баланс між циклами загальної та професійної підготовки, теорією та практикою, доречно увиразнено інформаційну складову змісту програми. Важливим є також упровадження обов'язкового вивчення ділових комунікацій, ділової іноземної мови.

Кадрове, матеріально-технічне, інформаційне та навчально-методичне забезпечення навчального процесу, а також практичний досвід у підготовці фахівців з правничої професії в «Фаховому коледжі Харківського університету» дає змогу здійснювати якісну підготовку фахівців зі спеціальності «Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності».

На підставі викладеного вище робимо висновок про те, що освітньо-професійна програма «Фахового коледжу Харківського університету» для підготовки фахівців на рівні фахової передвищої освіти за спеціальністю Дб «Секретарська та офісна справа» галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право», яка запроваджується в «Фахового коледжу Харківського університету», є актуальною, відповідає вимогам сьогодення та кваліфікаційним вимогам зі спеціальності Дб «Секретарська та офісна справа» і може використовуватися для підготовки фахівців.

Завідувачка кафедри документознавства та української мови,

кандидат філософських наук, доцент,

професор Національного аерокосмічного університету

ім. М.Є. Жуковського

«Харківський авіаційний університет

Алла ПРИЛУЦЬКА



## РЕЦЕНЗІЯ

на освітньо-професійну програму підготовки  
фахового молодшого бакалавра за спеціальністю  
Д6 «Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності»  
Фахового коледжу Харківського університету

### 1. Актуальність освітньо-професійної програми

Юридична сфера вимагає не лише висококваліфікованих адвокатів і суддів, але й фахових адміністративних працівників, які забезпечують ефективну підтримку юридичних процесів. Секретар у сфері юридичної діяльності — це не просто виконавець адміністративних завдань, а спеціаліст, що володіє знаннями юридичної термінології, вміє працювати з конфіденційною інформацією, документами правового характеру та підтримує організаційні процеси юридичної установи.

У зв'язку з впровадженням цифрового документообігу, електронного урядування, автоматизації ділових процесів зростають вимоги до компетентностей працівників офісного напрямку. Від фахівця сьогодні очікують гнучкості, мобільності, вміння швидко адаптуватися до технологічних змін та використовувати сучасні інформаційні технології.

### 2. Мета освітньо-професійної програми

Метою програми є підготовка фахівців, які:

- володіють сучасними знаннями у сфері діловодства та документаційного забезпечення;
- мають базові юридичні знання;
- орієнтуються у цифровому середовищі;
- здатні професійно працювати з документованою інформацією, включаючи її створення, зберігання, обробку й передачу.

### 3. Структура та зміст програми

Освітньо-професійна програма «Секретарська та офісна справа в юридичній діяльності» має чітку, логічно структуровану побудову, відповідає державним освітнім стандартам. Вона включає обов'язкові та вибіркові компоненти, які охоплюють:

- загальні компетентності (володіння державною мовою, цифрова грамотність, основи психології та етики ділового спілкування);
- професійні компетентності (діловодство, архівознавство, основи права, організація юридичної документації, інформаційні технології в офісній роботі).

Програму розроблено з урахуванням думки практиків — працівників юридичних служб, органів місцевого самоврядування, бібліотекарів, стейкхолдерів, що посилює її прикладну спрямованість.

#### 4. Компетентнісний підхід і результати навчання

Компетентності та результати навчання сформульовані чітко та відповідають сучасним потребам ринку праці. Вони дозволяють випускникам адаптуватися до змін нормативно-правової бази, ефективно вести діловодство, грамотно комунікувати з клієнтами та колегами в межах професійної етики, а також працювати в умовах цифрового документообігу.

#### 5. Висновки та рекомендації

Програма є якісною, сучасною, відповідає вимогам роботодавців і має високий потенціал для впровадження у навчальний процес. Вона враховує поточні тенденції в юридичній та діловій сферах, орієнтована на формування конкурентоздатного спеціаліста з гнучким набором професійних навичок.

##### Рекомендація:

Рекомендується до впровадження в навчальний процес Фахового коледжу Харківського університету як ефективний інструмент підготовки фахових молодших бакалаврів за спеціальністю Д6 «Секретарська та офісна справа».

10.04.2025 року

Керуючий партнер

ТОВ «Юридична фірма «АРБІТІС»



М.В. Селіванов