

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КУЗЬМІНСЬКА Юлія Миколаївна

УДК 005.8 : 005.953 : 374.72

ДИСЕРТАЦІЯ

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОМАНД ОСВІТНІХ ПРОЕКТІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

05.13.22 – Управління проектами та програмами
(12 – Інформаційні технології, 126 – Інформаційні системи та технології)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Ю.М.Кузьмінська

Науковий керівник
ДАНЧЕНКО Олена Борисівна,
доктор технічних наук, доцент

Перший примірник дисертації є
ідентичним за змістом з всіма іншими
примірниками дисертації

Учений секретар

Р.Л.Ткачук

Львів – 2019

АНОТАЦІЯ

Кузьмінська Ю. М. Моделі та методи формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 «Управління проектами та програмами» (12 – Інформаційні технології, 126 – Інформаційні системи та технології). – Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, Львів, 2019.

У **вступі** дисертаційної роботи розглянуто: актуальність науково-прикладного дослідження; зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами; мету та завдання дослідження; об'єкт, предмет і методи дослідження; наукову новизну і практичну цінність одержаних результатів; особистий внесок здобувача; інформацію про реалізацію, апробацію та публікацію результатів.

У дисертаційній роботі вирішене актуальне науково-прикладне завдання яке пов'язане зі створенням та дослідженням моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації.

Мета дослідження. Метою дисертаційної роботи є підвищення ефективності управління освітніми проектами підвищення кваліфікації шляхом розроблення нових моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів.

У **першому розділі** розглянуто загальні проблеми управління проектами в освіті дорослих, а саме підвищення кваліфікації. На базі проведеного аналізу виявлені особливості ОППК, запропонована їхня класифікація, типологія, види (форми), основні зацікавлені сторони. Проведено аналіз методологічної бази досліджень управління проектами, який показав, що освітні проекти саме у сфері підвищення кваліфікації недостатньо вивчені.

На основі проведеного аналізу наукових досліджень у зазначеній сфері, особливостей, типології та класифікації ОППК розширено термінологію управління освітніми проектами внаслідок уточнення поняття «освітній проект» та введення поняття «освітній проект підвищення кваліфікації».

Уточнено поняття «освітнього проекту», реалізованого в галузі освіти, результатом якого є нові знання, нові управлінські і професійні компетентності, та щодо якого чітко визначено мету і базові обмеження: зміст, час, вартість, якість, ризики, ресурси.

Визначено, що «освітній проект підвищення кваліфікації» (ОППК) – це проект, який є короткостроковим (до 3-х місяців) у сфері підвищення кваліфікації, яка є складовою ОД, результатом якого є набуті особою нові та/або вдосконалені раніше набуті компетентності у межах професійної діяльності або галузі знань, щодо якого чітко визначено мету та базові обмеження проекту: зміст, час, вартість, якість, ризики, ресурси.

Метою таких проектів є здобуття необхідного рівня знань та умінь дорослих громадян за невеликий проміжок часу протягом усього життя у процесі вивчення окремих дисциплін, розділів, тем чи модулів, на курсах підвищення кваліфікації, професійних курсах, курсах цільового призначення, семінарах, тренінгах, майстер-класах тощо. За умови застосування методології управління проектами у сфері підвищення кваліфікації кожен з цих видів (форм) навчання можна розглядати як окремий освітній проект підвищення кваліфікації, який має визначений планом перелік робіт, поділений на окремі фази (теми), чіткі вимоги до продукту, обмежений ресурсами та часом виконання.

ОППК можна поділити на два типи: одні запроваджуються закладами освіти (закладами вищої освіти, професійно-технічними закладами, самостійними навчальними центрами тощо), інші – організаціями та установами (підготовка персоналу, навчання на робочому місці та корпоративних тренінгах за програмами професійного розвитку, які реалізують роботодавці тощо).

Представлені основні зацікавлені сторони (stakeholders) ОППК та їх очікування. Зазначено, що замовниками ОППК можуть бути державні та комерційні організації або ж самі користувачі. Виконавцями ОППК є науково-педагогічний, організаційно-методичний, управлінський та допоміжний персонал закладів освіти. Безпосередньо користувачами ОППК є студенти (курсанти, слухачі курсів).

Головною особливістю команд ОППК є те, що до її складу обов'язково мають входити викладачі, лектори або бізнес-тренери – розробники навчальних програм курсів, семінарів, тренінгів тощо. У цьому випадку головним завданням проектного менеджера є правильний підбір до команди не лише відповідних спеціалістів, а й такої групи викладачів, лекторів чи бізнес-тренерів, які якісно зможуть за короткий період виконувати поставлені перед ними завдання, працюючи з дорослою аудиторією.

Визначено, що команда ОППК складається з: управлінського персоналу (керівник проекту/менеджер проекту); організаційно-методичного персоналу (асистент/помічник керівника, офіс-менеджер та ін.); науково-методичних працівників (викладачі, бізнес-тренери); допоміжного персоналу (бухгалтер, юрист, менеджер з реклами, маркетолог, smm-фахівець, web-програміст та ін.).

Формування та підбір команди для реалізації проектів із достатнім досвідом подібних розробок є складним завданням з погляду наявності на ринку подібних спеціалістів та критерію «ціна-якість», тому частково підбір претендентів до команди ОППК здійснюють серед наявних співробітників, професійні та особистісні якості яких відомі керівнику проекту. Хоча освітні організації органічно й зацікавлені у методах та інструментах управління проектами, що забезпечують розвиток та повноцінне використання креативного потенціалу своїх колективів для успішного досягнення цілей, але, на жаль, класичні методи управління проектами недостатньо враховують особливості процесу формування команд саме у сфері підвищення кваліфікації, члени команди яких зазвичай надзвичайно креативні, оскільки працюють з дорослими, а це, зі свого боку, впливає на появу значних ризиків у проекті, пов'язаних з людьми.

Виділені основні параметри креативності членів команд ОППК, що найчастіше трапляються в таких проектах: гнучкість (K1); самостійність (K2); прогресивність (K3); ініціативність (K4); новизна (K5); прогностичність (K6); оптимальність (K7); інноваційність (K8); ефективність (K9); динамічність (K10).

Проведено ідентифікацію, оцінку та аналіз ризиків членів команд ОППК, під час яких були виявлені кадрові ризики (організаційний ризик (R1), ризик виконавця

(R2), ризик плинності (R3), ризик некомпетентності (R4), ризик помилки (R5), ризик менеджменту (R6), методичний ризик (R7)), які мають високий та помірний вплив на такі проекти.

Проведено аналіз наявних сучасних методів та підходів до управління креативністю та ризиками ОППК. Це дало змогу зробити висновок, що саме в ОППК під час формування команди є необхідність розроблення моделей та методів, які враховуватимуть параметри креативності та кадрові ризики, що суттєво вплине на ефективний розподіл завдань між членами команди таких проектів, а отже, і на кінцевий їхній результат та успіх проекту.

Визначені основні напрями науково-прикладного дослідження для розробки моделей та методів формування команд ОППК. Сформульовано мету дослідження: розроблення нових моделей та методів формування команд ОППК з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів.

У **другому розділі** представлено архітектуру наукового дослідження, яка дає змогу сформулювати нові наукові положення, що сприятимуть розвитку науки управління проектами.

Розроблено класифікацію ОППК на основі класичної класифікації освітніх проектів. Згідно з класифікацією досліджувані ОППК є типовими, малими, простими, внутрішніми, короткостроковими, міжнародними та вітчизняними, комерційними та некомерційними, переважно взаємовпливовими та взаємодоповнювальними монопроектами, які реалізують у системі ОД.

Виділено основні типові освітні проекти в структурі безперервної освіти за її сегментами та проведений аналіз типових ОППК. Дані проекти представлені сімома сегментами, що стосуються загалом соціально незахищених верств населення, а саме: 1) освітні проекти післядипломної освіти; 2) освітні проекти з корпоративного навчання для працівників підприємств та організацій; 3) освітні проекти щодо професійного навчання та підвищення кваліфікації безробітних; 4) освітні проекти підвищення кваліфікації за «ваучерами» для осіб старше 45 років; 5) освітні проекти з професійного навчання учасників АТО/ООС; 6) освітні

проекти щодо навчання осіб «третього віку»; 7) освітні проекти щодо професійного навчання інвалідів.

Зазначену структуру ОППК також можна розширити з погляду користувачів таких проектів. До них будуть належати освітні проекти з підвищення кваліфікації педагогічних працівників, вчителів, держслужбовців, медичних сестер, лікарів, військовослужбовців, вихователів ДНЗ, військовослужбовців, адвокатів, нотаріусів, арбітражних керуючих, працівників служб безпеки (охорона праці), підвищення кваліфікації робітничих професій та ін.

Розширено перелік факторів успіху реалізації ОППК внаслідок введення п'яти нових: 1) автономія (організаційна, фінансова, кадрова); 2) співпраця з державою та бізнесом; 3) можливість підбору високо компетентного професорсько-викладацького складу; 4) практико-орієнтованість навчання; 5) широке коло професійних компетенцій в різних галузях.

Проведено аналогію між критеріями успішності освітнього проекту (вартістю, тривалістю, якістю та змістом) та системою оцінки визначення якості діаманту «4С», під час якого були виявлені спільні риси: 1) «якість (Q) = чистота (C)» – чим чистіший камінь та чим менше в ньому вкраплень, тим він якісніший, як у проекті – чим «чистіше», правильніше та точніше управління, без зривів та проблем, тим успішніший проект; 2) «зміст (C) = огранка (C)» – від того як відбувається управління командою проекту, тобто його огранка, залежить зміст проекту (якої форми набуде діамант), тобто форма діаманту й є командою проекту, а вид огранки – метод управління нею; 3) «час (T) = колір (C)» – час та колір виступають як обмеження, за межі яких краще не виходити; 4) «вартість (C) = вага (C)» – вартість діаманту залежить від його ваги та розміру (кількості каратів), так само як і проект – чим більше необхідно виділити коштів на реалізацію проекту, тим він буде дорожчим та масштабнішим.

Виявлений зв'язок став підґрунтям для використання характеристик огранки круглого невеликого діаманту в управлінні ОППК та проведення порівняльного аналізу ОППК з огранкою діаманту «single cut», яка має індекс «КР-17». Це дало можливість побудувати концептуальну модель параметрів креативності та

кадрових ризиків членів команд ОППК, яка враховує 10 параметрів креативності та 7 кадрових ризиків членів команд таких проектів і дає змогу підвищувати ефективність управління ОППК внаслідок зменшення кадрових ризиків та одночасно з цим збільшення креативності членів команд ОППК.

Розроблено когнітивні моделі взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд ОППК, які дають змогу виявити причинно-наслідковий зв'язок між кадровими ризиками та параметрами креативності членів команд таких проектів. На основі побудованих когнітивних моделей отримано такий взаємозв'язок: 1) ризик недостатньої кваліфікації (R4) та ризик плинності (R3) членів команди ОППК є причинами виникнення всіх інших кадрових ризиків; 2) параметри креативності прогресивність (K3) та новизна (K5) мають найбільший вплив на команду ОППК; 3) ризик плинності (R3) має найбільший вплив на параметри креативності, а параметри креативності – прогностичність (K6) та оптимальність (K7) – мають найбільший вплив на кадрові ризики ОППК.

На основі проведеного аналізу взаємовпливів параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК були розраховані вагові коефіцієнти (a_m та b_i), що показують важливість досліджуваних показників (параметрів креативності та кадрових ризиків відповідно). Отримані вагові коефіцієнти були використані в побудові математичної моделі.

Побудовано математичну модель визначення «ступеня довіри» членів команд ОППК, яка уможлиблює врахування креативності та ризики у процесі формування команд таких проектів через оцінку параметрів креативності та кадрових ризиків членів таких команд і на їхній основі розрахувати «ступені довіри». Для цього на початковому етапі виконують оцінку параметрів креативності кожного члена команди ОППК методом перехресної соціометричної оцінки – визначається індекс креативності (K_j) для кожного члена команди ОППК. Далі виконують оцінку кадрових ризиків кожного члена команди ОППК, але тільки тих, що потрапили в ході попереднього їх аналізу до «червоної зони» - визначають індекс кадрового ризику (R_j) кожного члена команди ОППК. Далі, відповідно до математичної моделі визначення «ступеня довіри» членів команд ОППК, «ступінь довіри» (D_j)

визначають як різницю між індексом креативності (K_j) та індексом кадрових ризиків (R_j).

У третьому розділі під час підбору членів до команди ОППК на фазі ініціації та під час планування трудових ресурсів (викладачів) на фазі планування пропонувано проводити оцінювання їх якостей (креативності). Оцінювання передбачається попарним (перехресним), тобто таким, що буде здійснюватися і керівником проекту, і викладачами, і іншими членами команди проекту один одного. Для кількісного розрахунку рівня креативності членів команди ОППК був використаний адаптований метод перехресної соціометричної оцінки. Як наслідок для визначення індексу креативності кожного члена команди ОППК був удосконалений метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд ОППК шляхом введення 10-ти параметрів їхньої креативності, який полягає в проведенні попарної (перехресної) оцінки 10-ти параметрів креативності всіх членів ОППК.

Метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд ОППК виявляє найбільш ефективних та найбільш креативних членів команд таких проектів внаслідок визначення індексу креативності (K_j) та має у своєму складі такі етапи: 1) розроблення анкети оцінювання параметрів креативності для кожного члена команди ОППК; 2) проведення анкетування оцінювання параметрів креативності для кожного члена команди ОППК; 3) оброблення результатів анкетування оцінки параметрів креативності по кожному члену команди ОППК; 4) узагальнення оцінок параметрів креативності по кожному члену команди ОППК.

Для об'єктивного аналізу індексу креативності запропонований метод має таку шкалу оцінювання: $K_j = [10.00; 20.00]$ – член команди має низький рівень креативності; $K_j = [20.00; 30.00]$ – член команди має середній рівень креативності; $K_j = [30.00; 40.00]$ – член команди має високий рівень креативності.

На основі математичної моделі визначення «ступеня довіри» членів команд ОППК розроблено метод формування команд ОППК, який полягає у підборі претендентів до команди з урахуванням їхніх параметрів креативності та кадрових ризиків, що дає змогу підвищити ефективність прийняття рішень керівником

проекту щодо формування команди або планування виконавців на завдання проекту, завдяки вибору претендентів з найвищими «ступенями довіри».

Метод формування команд ОППК включає в себе наступні етапи: 1) оцінка параметрів креативності та визначення індексу креативності (K_j) членів команд ОППК; 2) оцінка кадрових ризиків та визначення індексу кадрового ризику (R_j) членів команд ОППК; 3) визначення «ступеня довіри» (D_j) членів команди ОППК; 4) призначення виконавців на діаграмі Ганта з урахуванням «ступеня довіри» (D_j) членів команд ОППК.

На скільки низький чи високий ступінь довіри у кожного з членів команди ОППК, пропонуємо визначати за такою шкалою: $D_j = [3.00; 10.38]$ – низький; $D_j = [10.38; 17.76]$ – нижче ніж середній; $D_j = [17.76; 25.14]$ – середній; $D_j = [25.14; 32.52]$ – вище ніж середній; $D_j = [32.52; 40.00]$ – високий.

Термінологія управління освітніми проектами також розширена через уточнення поняття «ступінь довіри», що є показником очікування проектного менеджера ефективних дій, а саме своєчасного виконання запланованих завдань по проекту із заданою якістю від члена команди ОППК. Суб'єктом довіри тут виступає проектний менеджер, а об'єктом – члени команди ОППК.

Удосконалено метод підбору претендентів до команди ОППК з використанням адитивного критерію, який полягає у процесі формування команди ОППК з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів команди ОППК, через введення адитивного критерію, що дає змогу визначити рівень креативності та кадрових ризиків і обрати в команду претендентів з найвищими критеріями.

Алгоритм підбору претендентів до команди ОППК з використанням адитивного критерію буде мати такий вигляд: 1) пошук претендентів до команди ОППК; 2) збирання і оброблення інформації про претендентів до команди ОППК; 3) попередня співбесіда з претендентами до команди ОППК; 4) оцінювання якостей та характеристик претендентів до команди ОППК; 5) перевірка рекомендацій, послужного списку; 7) статистична обробка отриманої інформації; 8) визначення єдиного претендента до команди проекту серед сукупності потенційних за

допомогою адитивного критерію $F(x)$; 9) прийняття рішення про вибір претендента до команди проекту; 10) закриття позиції.

У **четвертому розділі** представлено практичне застосування моделей і методів формування команд ОППК, яке виконано на прикладі ОППК «Розробка та запуск програм підвищення кваліфікації за ваучерами в приватному закладі вищої освіти». Цей проект був реалізований у 2018 р. у вищому навчальному закладі «Міжрегіональна Академія управління персоналом». За допомогою методу перехресної оцінки параметрів креативності членів команди ОППК були виявлені найбільш перспективні та найбільш креативні члени команди ОППК, які мають високі значення індексу креативності (K_j). Експертним методом були оцінені кадрові ризики та визначені індекси кадрових ризиків (R_j) кожного члена команди ОППК. Методом формування команд ОППК були визначені члени команди з високими та середніми «ступенями довіри» (D_j), що дало змогу підвищити ефективність прийняття рішень керівником проекту щодо формування команди або планування виконавців на завдання проекту. Методом підбору кадрів з використанням адитивного критерію $F(x)$ були визначені оптимальні претенденти до команди ОППК серед викладачів для розроблення програм підвищення кваліфікації за ваучерами. Унаслідок застосування розроблених автором моделей та методів час виконання ОППК зменшився на 10% порівняно з іншими подібними ОППК.

У **додатках** представлений допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття дисертації, а також акти впровадження результатів дисертаційного дослідження в роботу Київського міського центру зайнятості в м. Києві для реалізації ОППК щодо проведення професійного навчання, тренінгів та консультацій з безробітними; в діяльність Київського обласного центру зайнятості в Київській області для реалізації ОППК щодо запровадження навчання кар'єрних радників та підбору лекторів для проведення майстер-класів для рогої-заходу «Кар'єрні сходи»; в діяльність Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» в м. Києві для формування команд ОППК щодо підвищення навчання безробітних громадян,

учасників АТО/ОСС та постраждалих під час Революції Гідності.

Ключові слова: освіта дорослих, підвищення кваліфікації, освітній проект, креативність, кадрові ризики, управління ризиками, команда проекту, формування команди, успіх проекту, класифікація проектів, ступінь довіри.

ABSTRACT

Yu. Kuzminska. Models and methods of forming teams of educational projects for advanced training. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Candidate of Technical Sciences on the specialty 05.13.22. "Project and program management" (12 - Information Technology, 126 - Information Systems and Technologies). – Lviv State University of Life Safety of the State Emergency Service of Ukraine, Lviv, 2019.

In the **introduction** of the thesis, the following are considered: the relevance of scientific and applied research; the relations of work with scientific programs, plans, topics; aim and objectives of the study; object, subject and research methods; scientific novelty and practical value of the obtained results; personal contribution of the applicant; information on the implementation, testing and publication of the results.

In the thesis, current and important scientific and applied problem which is associated with the creation and study of models and methods of forming teams of projects for advanced training, has been solved.

The aim of the study. The aim of the thesis is to increase the efficiency of management of educational projects in the field of advanced training by developing new models and methods for forming teams of educational advanced training projects, taking into account the creativity and personnel risks of team members of such projects.

The **first section** the state of the Ukrainian adult education system is analyzed, common problems of project management in adult education, namely advanced training are discussed. On the basis of the conducted analysis, the special features of educational projects of advanced training (EPAT), their classification, typology, types (forms), the main stakeholders are identified. An analysis of the methodological base of project management studies is carried out, which showed that educational projects in the field of

advanced training are insufficiently studied.

Based on the analysis of scientific research in this field, special features, typology and classification of EPAT, the terminology of management of educational projects is expanded by clarifying the concept of “educational project” and introducing the concept of “educational project for advanced training”.

The concept of an “educational project” has been clarified as being implemented in the field of education, the result of which is new knowledge, new managerial and professional competencies, and with respect to which the goal and basic restrictions are clearly defined: content, time, cost, quality, risks, resources.

It has been determined that an “educational project of advanced training” is a project that is short-term (up to 3 months) in the field of advanced training, is a component of adult education, the result of which is acquired by a person new and/or improved previously acquired competencies within the professional activity or field of knowledge, and for which the purpose and basic restrictions of the project are clearly defined: content, time, cost, quality, risks, resources.

The purpose of such projects is to obtain the necessary level of knowledge and skills of adult citizens for a short period of time throughout life, through training in specific disciplines, sections, topics or modules, in advanced training courses, professional courses, target-oriented courses, seminars, and trainings, master classes etc. Subject to the application of the project management methodology in the field of advanced training, each of these types (forms) of training can be considered as a separate educational advanced training project, which has a list of works defined by the plan, divided into separate phases (topics), clear requirements for the product, limited resources and implementation period.

EPAT can be divided into two types: some are introduced by educational institutions (universities, vocational schools, independent training centers, etc.), while others are introduced by organizations and institutions (personnel training, on-the-job training and corporate trainings for professional development programs, which are implemented by employers, etc.).

The main stakeholders of the EPAT and their expectations are presented. It is stated

that the customers of the EPAT can be state and commercial organizations, or users themselves. The EPAT executors are scientific and pedagogical, organizational and methodological, managerial and support personnel of educational institutions. Students (cadets, course participants) are directly users of the EPAT.

The main feature of the EPAT is that its composition must necessarily include teachers, lecturers or business coaches – developers of curriculum for courses, seminars, trainings, etc. In this case, the project manager's work will consist in the proper selection not only appropriate specialists in the team, but also such a group of teachers, lecturers or business coaches, who will be able to fulfill the tasks assigned to them in a qualitative way in a short period of time and work with an adult audience.

It is determined that the EPAT team consists of: managerial personnel (head project manager/project manager); organizational and methodological personnel (assistant / assistant manager, office manager, etc.); scientific and methodological employees (teachers, business coaches) support personnel (accountant, lawyer, advertising manager, marketer, smm-specialist, web-programmer, etc.).

Forming and selecting a team for the implementation of projects with sufficient experience of such developments is a difficult task in terms of the availability of such specialists and the criterion of "price-quality", so the selection of applicants to the OPPK team is carried out partly among existing staff whose professional and personal qualities are known to the project manager . Although educational organizations are organically interested in project management methods and tools that ensure the development and full utilization of the creative potential of their teams to successfully achieve their goals, unfortunately, classical project management methods do not sufficiently take into account the specificities of the team building process in the field of professional development, members teams that are usually extremely creative because they work with adults, and this in turn has the potential to create significant risks in a people-related project.

The main parameters of creativity of the members of the OPPK teams most frequently encountered in such projects are highlighted: flexibility (K1); independence (K2); progressiveness (K3); initiative (K4); novelty (K5); predictability (K6); eptimality (K7); innovation (K8); efficiency (K9); dynamics (K10).

The identification, assessment and analysis of the risks of the members of the EPAT teams were carried out, during of which personnel risks (organizational risk (R1), executor's risk (R2), personnel turnover risk (R3), incompetence risk (R4), error risk (R5), management risk (R6), methodological risk (R7)) that have a high and moderate impact on such projects, were identified.

The analysis of existing modern methods and approaches to the management of creativity and risk of the EPAT is carried out. This made it possible to conclude that while forming a team in the EPAT that there is a need to develop models and methods that take into account the parameters of creativity and personnel risks, which will significantly impact on the effective distribution of tasks among the team members of such projects, and therefore their final result and, overall, on the success of the project.

The main directions of scientific and applied study for the development of models and methods of forming the EPAT teams are determined. The purpose of the study is formulated, such as the development of new models and methods for forming the EPAT teams, taking into account the parameters of creativity and risks of team members of such projects.

The **second section** presents the architecture of scientific study, which allows creating new scientific provisions that will contribute to the development of project management science.

The classification of the EPAT based on the classical classification of educational projects is developed. According to the classification, the studied EPAT are typical, small, simple, domestic, short-term, international and domestic, commercial and non-commercial, overwhelmingly mutually affecting and complementary monoprojects that are implemented in the adult education system.

The main typical educational projects in the structure of continuous education by its segments are highlighted and the analysis of typical EPAT is carried out. These projects are presented in six segments concerning the socially vulnerable groups of the population, namely: educational projects of postgraduate education; educational projects for advanced training on “vouchers” for people over 45; educational projects for the training of “third age” persons; vocational and advanced training projects for the unemployed;

educational projects on vocational training of ATO/ UFO participants; corporate training projects for employees of enterprises and organizations; educational projects on vocational training for the disabled.

This structure of the EPAT can also be expanded in terms of users of such projects. These will include educational projects to improve the skills of pedagogical personnel; teachers; civil servants; nurses; doctors; military; preschool teachers; lawyers; notaries; arbitration managers; security officials (labor protection); advanced training of working occupations, etc.

The list of success factors for the implementation of the EPAT has been expanded by introducing five new ones: 1) autonomy (organizational, financial, personnel); 2) cooperation with the state and business; 3) high quality of training; 4) the opportunity to hire the best faculty; 5) competencies in a wide range of disciplines and industries.

The analogy is drawn between the success criteria of an educational project (cost, duration, quality and content) and the 4C diamond quality assessment system, during which common features are identified: 1) “quality (Q) = clarity (C)” – the purer the stone, and the fewer inclusions it has, the better it is in the project – the purer, more correct and precise the control, without disruption and problems, the more successful the project; 2) “content (C) = cut (C)” – the way the project team is managed, that is, its cut, determines the content of the project (what shape the diamond will take), that is, the shape of the diamond is the project team, and the cut type is the management method; 3) “time (T) = color (C)” – time and color act as limitations, beyond which it is better not to go beyond; 4) “cost (C) = weight of carats (C)” – the cost of a diamond depends on its weight and size (number of carats), as well as the project – the more necessary to allocate funds for the project, the more expensive and large-scale it will be.

The revealed connection became the basis for using the characteristics of the round, small diamond cut in the management of the EPAT and conducting a comparative analysis of the EPAT with the diamond cut “single cut”, which has the index “KP-17”. This made it possible to develop a conceptual model of the parameters of creativity and personnel risks of the members of the EPAT teams, which takes into account 10 parameters of creativity and 7 personnel risks of the team members of such projects and

allows increasing the efficiency of management of the EPAT, by reducing personnel risks and, at the same time, increasing the creativity of the EPAT team members.

The cognitive models have been developed for the mutual influence of personnel risks and the parameters of creativity of the members of EPAT teams, which allow revealing a causal relationship between personnel risks and the parameters of creativity of the team members of such projects. Based on the developed cognitive models, the following relationship was obtained: 1) incompetence risk (R4) and the risk of turnover (R3) of members of the EPAT team are the causes of all other personnel risks; 2) the parameters of creativity, progressiveness (K3) and novelty (K5) have the greatest impact on the EPAT team; 3) the risk of turnover (R3) has the greatest influence on the creativity parameters, and the creativity parameters – predictability (K6) and optimality (K7) have the greatest influence on the risks of the EPAT.

Based on the analysis of the mutual influence of creativity parameters and personnel risks, members of EPAT teams, weight coefficients (a_m та b_i), showing the importance of the studied indicators (creativity parameters and personnel risks, respectively), are calculated. The obtained weights were used in the construction of the mathematical model.

The mathematical model of determining the “degree of confidence” of members of the EPAT teams is developed, which allows taking into account the personal qualities of the EPAT members (creativity and personnel risks) in the process of forming teams of such projects by assessing the parameters of creativity and personnel risks of the members of such teams, and calculating “degrees of confidence” on that basis. For this purpose, at the initial stage, the creativity parameters of each EPAT team member are being evaluated by the method of cross-sociometric estimation – the creativity index (K_j) for each member of the EPAT team is being determined. The following is an assessment of the personnel risks of each EPAT team member, but only those that were previously included in the “red zone” – a personnel risk index (R_j) of each EPAT team member is being determined. Further, according to the mathematical model for determining the “degree of confidence” of members of EPAT teams, “degree of confidence” (D_j) is being determined as the difference between the creativity index (K_j) and personnel risks index (R_j).

In the **third section**, when selecting members for the EPAT team in the initiation phase and planning the workforce (lecturers) in the planning phase, it is being proposed to assess their qualities (creativity). Assessment is supposed to be pairwise (cross), that is, one that will be carried out by head project manager, and lecturers, and other members of each other's project team. For the quantitative calculation of the creativity level of the EPAT team members, the adapted method of cross-sociometric estimation is used. As a result, to determine the creativity index of each member of the EPAT team, a method of cross estimation of the creativity parameters for the EPAT team members was developed by introducing 10 parameters of their creativity, which consists in performing a pairwise (cross) estimation of the 10 creativity parameters of all EPAT members.

The method of cross estimation of creativity parameters of the members of EPAT teams identifies the most effective and creative team members of such projects by determining the index of creativity (K_j) and includes the following steps:

1) developing a questionnaire for assessing the creativity parameters for each member of the EPAT team; 2) conducting a questionnaire for assessing the creativity parameters for each member of the EPAT team; 3) processing the results of the questionnaire for assessing the creativity parameters for each member of the EPAT team; 4) summarizing of estimates of creativity parameters for each member of the EPAT team.

For an objective analysis of the creativity index, the proposed method has the following rating scale: $K_j = [10.00; 20.00]$ - a team member has a low level of creativity; $K_j = [20.00; 30.00]$ - a team member has an average level of creativity; $K_j = [30.00; 40.00]$ - a team member has a high level of creativity.

Based on the mathematical model for determining the “degree of confidence” of the EPAT team members, a method for forming (planning) the EPAT teams has been developed, which consists in selecting candidates for the team based on their creativity and personnel risk parameters, which makes it possible to increase the efficiency of decision-making by head project manager for team forming or planning of executors on the tasks of the project, due to the selection of candidates with the highest “degrees of confidence”.

The method of forming (planning) the EPAT teams includes the following steps:

1) assessment of the creativity parameter and determination of the creativity index (K_j) of members of the EPAT teams; 2) assessment of personnel risks and determination of the personnel risk index (R_j) of the EPAT team members; 3) determination the “degree of confidence” (D_j) of the EPAT team members; 4) appointment of executors on the Gantt chart, taking into account the “degree of confidence” (D_j) of the EPAT team members.

It is proposed to determine how low or high the degree of confidence of each of the members of the OPPK team is on the following scale: $D_j = [3.00; 10.38]$ – low; $D_j = [10.38; 17.76]$ – below average; $D_j = [17.76; 25.14]$ – average; $D_j = [25.14; 32.52]$ – above average; $D_j = [32.52; 40.00]$ – high.

The terminology of educational project management has also been expanded by by clarifying the concept of “degree of confidence”, which is an indicator of the project manager's expectation of effective action, namely the timely completion of a planned project task with a given quality, from a member of the EPAT team. The subject of confidence here is the project manager, and the object is members of the EPAT team.

The method of selecting candidates for the EPAT team using the additive criterion has been improved, which consists in the process of forming the EPAT team taking into account the creativity and personnel risks of the EPAT team members by introducing an additive criterion that allows determining the level of creativity and personnel risks and select candidates in the team with the highest criteria.

The algorithm for selecting personnel using the additive criterion for each candidate for the EPAT team will have the following form: 1) search for candidates for a role in the EPAT team; 2) gathering and processing information about candidates in the project team; 3) preliminary interview with candidates for a role in the project team; 4) assessment of the qualities and characteristics of candidates for a role in the project team; 5) verification of recommendations, service record; 7) statistical processing of the received information; 8) determination of a single candidate for a role in a project team among all potential ones using the additive criterion $F(x)$; 9) making a decision on the replacement of a vacant role as a member of the project team; 10) closing a position.

In the **fourth section** the practical application of the models and methods of forming EPAT teams has been presented, which is carried out on the example of the EPAT

“Development and launch of voucher advanced training programs in a private higher education institution”. This project was implemented in 2018 at the Higher Educational Institution “Interregional Academy of Personnel Management”. Using the method of cross estimation of the creativity parameters of the EPAT team members, the most promising and most creative members of the EPAT team that have high values of the creativity index (K_j), were identified. The personnel risks are estimated and personnel risk indices (R_j) of each member of the EPAT team are determined by expert method. The method of forming (planning) teams of the EPAT identified team members with high and average “degrees of confidence” (D_j), which made it possible to increase the effectiveness of decision-making by head project manager on team forming or planning executors on project tasks. The optimal candidates to the EPAT team among teachers for developing voucher advanced training programs are identified by method of selecting personnel using the additive criterion $F(x)$.

As a result of the application of the models and methods developed by the author, the execution time of the EPAT decreased by 10% compared to other similar EPAT.

The appendices contain the supporting material necessary for the comprehension of the thesis, as well as the acts for introducing the results of thesis study into the Kyiv City Employment Center work for the implementation of the EPAT on conducting professional training, training and consultations with the unemployed; in the activity of the Kyiv Regional Employment Center in the Kyiv region for implementing of the EPAT on the introduction of training of career counselors and the selection of lecturers for conducting master classes for the profi-event “Career Stairs”; in the activity of the Private Joint-Stock Company “Higher Educational Institution “Interregional Academy of Personnel Management“ in Kyiv to form EPAT teams of unemployed citizens and ATO/UFO participants, and those who suffered during the Dignity Revolution.

Keywords: adult education, advanced training, educational project, creativity, personnel risks, risk management, project team, forming a team, project success, classification projects, degree of confidence.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати

1. Кузьмінська Ю. М. Особливості управління командою освітніх проектів. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. Харків, 2012. № 1/11(55). С. 62–64.
2. Данченко О. Б., Кузьмінська Ю. М. Креативний потенціал команди як фактор успіху проекту. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ, 2012. № 3(43). С. 70–74.
3. Занора В. О., Чернова Л. С., Кузьмінська Ю. М., Данченко О.Б. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ, 2013. № 1(45). С. 88–94.
4. Лепський В. В., Кузьмінська Ю. М. Застосування методу перехресної соціометричної оцінки до визначення креативності команди проекту. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія : стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків, 2015. № 2(1111). С. 172–177.
5. Кузьмінська Ю. М., Данченко О. Б. Креативні технології управління освітніми проектами. *Innovative technologies in science and education. European experience*. Vienna, 2017. Vol. 1. P. 102–107.
6. Кузьмінська Ю. М. Модель управління креативністю та ризиками команд освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації. *Вісник Черкаського державного технічного університету*. Серія : технічні науки. Черкаси, 2018. № 3. С. 42–49. [Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus, Base, Google Scholar].
7. Кузьмінська Ю. М. Практичне застосування моделей та методів управління креативністю і ризиками команд освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації. *Вісник Черкаського державного технічного університету*. Серія : технічні науки. Черкаси, 2019. № 1. С. 23–32. [Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus, Base, Google Scholar].

8. Кузьмінська Ю. М. Класифікація освітніх проектів підвищення кваліфікації в структурі безперервної освіти. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ, 2019. № 1(69). С. 38–52.

Опубліковані праці апробаційного характеру

9. Кузьмінська Ю. М. Аналіз ризиків освітніх проектів. *Управління проектами в умовах транзитивної економіки* : матеріали II укр. науково-практичної конференції (м. Одеса, 16–17 грудня 2011 р.). Одеса : Одес. держ-на академія будівництва та архітектури, 2011. Т. 1. С. 54–56.

10. Піддубна С. М., Кузьмінська Ю. М. Сучасні методи оцінювання креативного потенціалу команди проекту. *Управління проектами у розвитку суспільства* : матеріали IX міжнар. конф. (м. Київ, 11–12 травня 2012 р.). Київ : Київськ. нац. ун-т будівництва та архітектури, 2012. С. 172–173.

11. Данченко О. Б., Кузьмінська Ю. М. Аналіз ризиків освітніх проектів. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 18–21 вересня 2012 р.). Миколаїв : Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 2012. С. 58–59.

12. Кузьмінська Ю. М. Методи управління креативним потенціалом команди проекту. *Управління проектами у розвитку суспільства* : матеріали X міжнар. конф. (м. Київ, 17–18 травня 2013 р.). Київ : Київськ. нац. ун-т будівництва та архітектури, 2013. С. 136–137.

13. Кузьмінська Ю. М. Якісний аналіз ризиків освітніх проектів. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 17–18 вересня 2013 р.). Миколаїв : Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 2013. С. 165–167.

14. Кузьмінська Ю. М. Кадрові ризики в проектах післядипломної освіти. *Стан та перспективи розвитку соціально-економічних систем в епоху економіки знань* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луганськ, 24–26 квітня 2014 р.). Луганськ : Східноукраїнський національний університет імені В. Даля, 2014. С. 77–80.

15. Кузьмінська Ю. М. Підходи до управління ризиками освітніх проектів. *Управління проектами у розвитку суспільства* : матеріали ІХ міжнар. конф. (м. Київ, 23–24 травня 2014 р.). Київ : Київськ. нац. ун-т будівництва та архітектури, 2014. С. 109–110.

16. Кузьмінська Ю. М. Огляд методів управління креативністю команди проекту. *Актуальні проблеми сучасної наукової думки* : матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 14 листопада 2014 р.). Київ : Ун-т економіки та права «КРОК», 2014. С. 275–276.

17. Кузьмінська Ю. М. Метод управління трудовими ресурсами освітніх проектів. *Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 12 грудня 2014 р.). Одеса : Одес. держ-на академія будівництва та архітектури, 2014. Т. 2. С. 122–125.

18. Кузьмінська Ю. М. Когнітивна модель взаємовпливів ризиків проектів в сфері післядипломної освіти. *Управління проектами у розвитку суспільства* : матеріали ХІІ міжнар. конф. (м. Київ, 22–23 травня 2015 р.). Київ : Київськ. нац. ун-т будівництва та архітектури, 2015. С. 144–146.

19. Кузьмінська Ю. М. Перехресне проміжне оцінювання успішності освітнього проекту для подальшої корекції його ефективності. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали ХІІ міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 13–16 вересень 2016 р.). Миколаїв : Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 2016. С. 81–82.

20. Данченко О. Б., Кузьмінська Ю. М. Концептуальна модель управління командами освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали ХІV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 11–14 вересня 2018 р.). Миколаїв : Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 2018. С. 35–36.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	26
ВСТУП.....	27
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРЕДМЕТНОЇ ОБЛАСТІ	39
1.1 Особливості освітніх проектів підвищення кваліфікації.....	39
1.2 Підходи до формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації	50
1.3. Креативність членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації	53
1.4 Аналіз ризиків освітніх проектів підвищення кваліфікації	58
1.5 Сучасні методи та підходи до управління креативністю та ризиками в освітніх проектах підвищення кваліфікації	63
1.6 Постановка завдання дослідження.....	67
1.7 Висновки по першому розділу.....	68
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.....	70
РОЗДІЛ 2. МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ КОМАНД ОСВІТНІХ ПРОЕКТІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ.....	93
2.1 Методологія та архітектура дослідження.....	93
2.2 Класифікація освітніх проектів підвищення кваліфікації в структурі безперервної освіти.....	103
2.3. Концептуальна модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації.....	115
2.4 Когнітивні моделі взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації.....	122
2.5 Математична модель визначення «ступенів довіри» членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації	126
2.6 Висновки по другому розділу.....	130
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.....	132
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОМАНД ОСВІТНІХ ПРОЕКТІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ.....	141

3.1	Метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації	141
3.2	Метод формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації.....	149
3.3	Метод підбору претендентів до команди освітнього проекту підвищення кваліфікації з використанням адитивного критерію	153
3.4	Висновки по третьому розділу	159
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ		160
РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ РОЗРОБЛЕНИХ МОДЕЛЕЙ ТА МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ КОМАНД ОСВІТНІХ ПРОЕКТІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ		
4.1	Основні задачі та напрями реалізації практик формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації	165
4.2	Застосування методу перехресної оцінки параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації на прикладі проекту розробки та запуску нових програм.....	166
4.3	Застосування методу формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації на прикладі проекту розробки та запуску нових програм	181
4.4	Застосування методу підбору претендентів до команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з використанням адитивного критерію на прикладі проекту розробки та запуску нових програм	188
4.5	Висновки по четвертому розділу.....	192
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ		193
ВИСНОВКИ.....		197
ДОДАТОК А. Термінологія в сфері освіти дорослих		200
ДОДАТОК Б. Форми освіти дорослих (за ЮНЕСКО)		202
ДОДАТОК В. Наукові дослідження з освітніх проектів.....		203
ДОДАТОК Г. Аналіз визначень «освітнього проекту» в проектному менеджменті		206
ДОДАТОК Д. Види освітніх проектів підвищення кваліфікації		207
ДОДАТОК Е. Визначення терміну «креативність».....		210

ДОДАТОК Ж. Наукові дослідження з креативності в управлінні проектами	212
ДОДАТОК З. Принципи формування креативного потенціалу команд ОППК...	214
ДОДАТОК И. Ідентифікація, оцінка та аналіз ризиків ОППК.....	215
ДОДАТОК К. Методи формування та розвитку креативного потенціалу команд ОППК.....	216
ДОДАТОК Л. Стратегії боротьби, які можна використовувати для управління кадровими ризиками ОППК.....	218
ДОДАТОК М. Список публікацій за темою дисертації.....	219
ДОДАТОК Н. Акти впровадження результатів дисертаційного дослідження.....	221

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

45+ – особи віком старше 45 років

АТО – антитерорестична операція

ВНЗ – вищий навчальний заклад

ВПО – внутрішньо переміщені особи

ЗВО – заклад вищої освіти

КМУ – Кабінет Міністрів України

Мінсоцполітика – Міністерство соціальної політики України

МАУП – Міжрегіональна Академія управління персоналом

МНПК – Міжнародна науково-практична конференція

НД – навчання дорослих

ОД – освіта дорослих

ОП – освітній проект

ООС – операція об'єднаних сил

ОППК – освітній проект підвищення кваліфікації

ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури

ВСТУП

Актуальність теми. Проектний підхід сьогодні активно впроваджується в діяльності освітніх організацій в процесі співпраці з бізнесом та в спільних проектах щодо підготовки фахових кадрів для потреб ринку праці. Проектний менеджмент добре себе зарекомендував і в управлінні освітніми проектами підвищення кваліфікації (ОППК), головним результатом реалізації яких є набуті особою нові та/або вдосконалені раніше набуті компетентності у межах професійної діяльності або галузі знань, та щодо яких чітко визначено ціль та базові обмеження проекту: зміст, час, вартість, якість, ризики, ресурси. Запорука ефективної роботи таких освітніх проектів ґрунтується на командній роботі, яка здатна забезпечити необхідну для освітньої організації гнучкість, стимулювати творчість та створити атмосферу співпраці та підтримки в середині команди, що безумовно позитивно впливатиме на успіх ОППК. Тому питання формування ефективних проектних команд в освітніх проектах (ОП) є вкрай важливим та актуальним.

Упродовж останніх десятиліть освіта дорослих (підвищення кваліфікації) як складова навчання впродовж життя стає визначальною метою політики у сфері освіти розвинених країн як на національному, так і міжнародному рівнях. Освіта дорослих (ОД) забезпечує професійний і особистісний розвиток дорослого населення, їх активну участь у суспільному, культурному й політичному житті. Освіту дорослих розглядають і як соціальний індикатор людиновимірності політики держави, і як один із шляхів досягнення соціально-економічного добробуту, і як інструмент для просування ідей інформаційного суспільства і суспільства, заснованого на знаннях. Стало очевидним і визнаним, що для успішного і якісного життя необхідним стає навчання впродовж нього.

Проблема розвитку і функціонування навчання дорослих у наш час формується у контексті популярної у світі загальної освітньої концепції, окресленої як навчання впродовж усього життя (Life Long Learning). У «Меморандумі з освіти впродовж життя» (A Memorandum of Life Long Learning), прийнятому на

Лісабонському саміті Ради Європи (2000 р.), проголошено неперервну освіту як головну політичну програму суспільства, засновану на знаннях, соціальній єдності та зайнятості, а високоосвічених громадян – важливою складовою соціально-економічного розвитку і добробуту кожної країни. У національних «Цілях розвитку тисячоліття: Україна, 2000 – 2015», які ухвалено Україною у 2000 р. відповідно до глобальних Цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ), проголошених ООН у 2000 р., та «Цілей сталого розвитку: Україна, 2016 – 2030», які були представлені 15 вересня 2017 р. урядом України на саміті ООН, відповідно до Цілей сталого розвитку (ЦСР), які так само були затверджені на саміті ООН з питань сталого розвитку у 2015 р., забезпечення якісної освіти впродовж життя визнано однією з пріоритетних цілей.

За даними світової статистики, загальна кількість дорослих, які навчаються, перевищує сумарну кількість дітей і молоді, охоплених освітніми інституціями. Передусім це пов'язано зі зростанням обсягів інформації та удосконаленням технічних пристроїв з її передачі й перетворення. Тому тих знань, які набувають випускники вищих шкіл, вже недостатньо для ефективної професійної діяльності.

Щораз більша значущість ОД стає загальноновизнаним фактом. Однак у різних країнах її реалізують по-різному, з урахуванням конкретних умов та специфіки відповідного законодавства. Щодо України, то потрібно зазначити, що наразі в державі відсутня концепція, державна політика та стратегія впровадження освіти і навчання дорослих. Так, доступні концептуальні напрацювання голови правління Громадської спілки «Українська асоціація освіти дорослих» Лук'янової Л. Б. (Концепція освіти дорослих в Україні, 2011 р.) та можливості для розвитку ОД, закладені Міністерством освіти і науки України в основних законах України: «Про вищу освіту» (2014 р.) та «Про освіту» (2017 р.), описують лише загальні підходи до формування і становлення ОД, а отже і розвитку ОП у цьому напрямку, і перебувають на стадії наукових розробок.

ОД в Україні також визначена й іншими законами, які стосуються освіти: «Про загальну середню освіту» (1999 р.), «Про позашкільну освіту» (2000 р.), «Про професійно-технічну освіту» (1998 р.), «Про наукову і науково-технічну

діяльність» (2016 р.) та нормативно-правовими актами, що регламентують освіту працездатного (зайнятого і незайнятого) населення. Ці та інші законодавчі акти, ухвалені за останні два десятиліття, лише частково декларують і унормовують ідеї створення умов для розвитку, самореалізації особистості впродовж життя.

Негативні демографічні тенденції, зміни на ринку праці, проблеми безробіття та наявність функціональної неграмотності вимагають від політиків України зі сфери освіти перегляду стратегічних напрямів розвитку й підвищення якісного рівня навчання людей дорослого віку, їх загальної освіти, професійної підготовки і перенавчання. На сьогодні, перші кроки на шляху до створення відповідної законодавчої бази з ОД були зроблені в проектах Положення про післядипломну освіту у сфері вищої освіти України (2015 р.) та Закону України «Про освіту дорослих (про освіту впродовж життя)» (2017 р.).

Необхідність своєчасної і масової професійної перепідготовки дорослих, зокрема фахівців широкого спектру спеціалізацій, для забезпечення соціально-економічних реформ, а також формування громадянського суспільства в Україні актуалізують розвиток гнучкої системи неперервної ОД, що реагує на сучасні виклики усього суспільства і запити конкретних верств населення.

ОД на сьогодні є однією з важливих теоретичних та практичних проблем, перегляд публікацій із якої свідчить про найрізноманітнішу спрямованість і масштабність дослідницьких пошуків. Одним з таких напрямів дослідження є впровадження в діяльність освітніх організацій освітніх проектів підвищення кваліфікації (ОППК).

Вітчизняні заклади освіти нині на ринку освітніх послуг працюють в умовах жорсткої конкуренції, яка обумовлена демографічними, економічними і політичними факторами. Через це українські навчальні заклади опинилися перед необхідністю розширювати свої напрями діяльності, зокрема і через створення нових освітніх програм, одними з яких є всі форми і види навчання дорослого населення. Навчальні заклади все частіше розробляють та впроваджують у свою діяльність короткострокове навчання дорослого населення, оскільки такі освітні проекти за досить короткий проміжок часу дають не тільки притік нових

користувачів освітніх програм, популяризацію наявних програм, підвищення бренду навчального закладу, а й дають можливість отримувати додатковий прибуток.

З урахуванням того, що освітні організації повинні відповідати серйозним вимогам, які висуває ринок освітніх послуг і ринок праці, одним із шляхів досягнення високих результатів ними та кращої адаптації до динаміки і турбулентності зовнішнього середовища, є використання методології управління проектами та креативних підходів до їх управління.

На сьогодні методологію проектного менеджменту вже широко використовують у різних аспектах освітньої діяльності та на різних рівнях: проектний підхід впроваджують у процес навчання; ЗВО беруть участь у міжнародних освітніх проектах; відкривають нові спеціальності і освітні програми, які являють собою специфічну категорію проектів; впроваджують дистанційне навчання, яке також формує відповідні проекти.

Формуванню теоретичної бази створення проектно-орієнтованого закладу вищої освіти присвячені дослідження Білощицького А. О., Борзенко-Мірошниченко А. Ю., Гогунського В. Д., Колесникової К. В., Коляди О. П., Лясковського В. П., Логінова О. В., Оберемка І. І., Полотай О. І., Рулікової Н. С., Россошанської О. В., які спираються на методологію проектно-орієнтованого управління, представлену в працях зарубіжних дослідників: Тернера Дж. Р., Танаки Х., Буркова В. М., Воропаєва В. І.; а також в працях вітчизняних вчених: Бушуєва С. Д., Бушуєвої Н. С., Вайсмана В. А., Данченко О. Б., Кононенка І. В., Кошкіна К. В., Рача В. А., Рибака А. І., Руденко С. В., Теслі Ю. М., Хрутьби В. О., Чернова С. К., Фесенко Т. Г., Шахова А. В. та ін.

Існуючі розробки в області проектно-орієнтованого підходу до закладів освіти спрямовані, в більшій мірі, на застосування проектно-методології до розробки та впровадження освітніх проектів у сфері вищої освіти, але ОППК на сьогодні є недостатньо вивченими.

Організація ОД має свої особливості та суттєві відмінності від організації навчання дітей і студентів, відповідно освітні проекти мають відмінні ознаки від інших ОП навчальних закладів, тому підходи до управління такими проектами вимагають удосконалення наявного досвіду та адаптації до проектно-орієнтованого управління ними.

Головною особливістю команд ОППК є те, що до її складу обов'язково мають входити викладачі, лектори або бізнес-тренери – розробники навчальних програм курсів, семінарів, тренінгів тощо. У цьому випадку головним завданням проектного менеджера є правильний підбір до команди не лише відповідних спеціалістів, а й такої групи викладачів, лекторів чи бізнес-тренерів, які якісно зможуть за короткий період виконувати поставлені перед ними завдання, працюючи з дорослою аудиторією.

Враховуючи особливості навчання дорослих та команд ОППК актуальною проблемою є формування команд та підбору претендентів до команд таких проектів. Обов'язковими членами команд ОППК є науково-методичні працівники (викладачі, лектори, бізнес-тренери), але, як показала практика, не кожен з них може ефективно працювати з дорослими слухачами. Це в свою чергу пов'язано з високим рівнем кадрових ризиків і креативністю викладачів та інших членів команд таких проектів, що працюють у сфері підвищення кваліфікації з дорослою аудиторією.

Формування та підбір команди для реалізації проектів із достатнім досвідом подібних розробок є складним завданням з погляду наявності на ринку подібних спеціалістів та критерію «ціна-якість», тому частково підбір претендентів до команди ОППК здійснюють серед наявних співробітників, професійні та особистісні якості яких відомі керівнику проекту. Хоча освітні організації органічно й зацікавлені у методах та інструментах управління проектами, що забезпечують розвиток та повноцінне використання креативного потенціалу своїх колективів для успішного досягнення цілей, але, на жаль, класичні методи управління проектами недостатньо враховують особливості процесу формування команд саме у сфері підвищення кваліфікації, члени команди яких зазвичай

надзвичайно креативні, оскільки працюють з дорослими, а це, зі свого боку, впливає на появу значних ризиків у проекті, пов'язаних з людьми.

Недостатній науковий досвід розробок у цьому напрямку призводить до формування команд ОППК методом «проб та помилок», повторного виконання робіт та істотного збільшення строків виконання та бюджету проекту, інколи погіршення якості. Як наслідок ці негативні зміни можуть призводити навіть до передчасного закриття ОППК.

З метою збільшення прогнозованості успіху ОППК необхідно у процесі управління проектом враховувати можливості використання креативного потенціалу членів команди ОППК у зонах потенційного ризику для зменшення невизначеності такого проекту.

Отже, сьогодні існує необхідність створення та впровадження моделей та методів формування команд таких проектів, що дозволить підвищити ефективність управління ОППК за рахунок зменшення часу виконання проекту. Для реалізації поставлених завдань необхідне удосконалення практики формування команд ОППК, з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів, а також уточнення таких понять як «освітній проект», «ступінь довіри» та введення поняття «освітній проект підвищення кваліфікації» в контексті освіти дорослих.

Виникає **актуальне науково-прикладне завдання**, пов'язане зі створенням і дослідженням моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт вищого навчального закладу «Університет «КРОК» у межах науково-дослідної роботи:

«Розробка моделей, методів та креативних технологій управління ризиками проектів бізнесу» (ДР № 0116 U005033, з 2016 р.).

Мета й завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є підвищення

ефективності управління освітніми проектами підвищення кваліфікації шляхом розроблення нових моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі наукові завдання:

- провести аналіз сучасного стану освітніх проектів підвищення кваліфікації; визначити особливості, основні види та форми освітніх проектів підвищення кваліфікації; виділити основні параметри креативності та розширити їх до таких, що найчастіше трапляються у членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації; виконати ідентифікацію, оцінку та аналіз ризиків освітніх проектів підвищення кваліфікації; проаналізувати наявні методи управління ризиками та креативністю членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації;

- розширити термінологію управління освітніми проектами через уточнення понять «освітній проект», «ступінь довіри» та введення поняття «освітній проект підвищення кваліфікації»;

- розробити моделі:

1) концептуальну модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації;

2) математичну модель визначення «ступеня довіри» членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, яка дає змогу виконувати оцінку параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів;

3) когнітивні моделі взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації;

- розширити існуючу класифікацію освітніх проектів та перелік факторів успіху реалізації освітніх проектів підвищення кваліфікації;

- удосконалити метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації;

- розробити метод формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів таких команд;

- удосконалити метод підбору претендентів до команди освітніх проектів підвищення кваліфікації з використанням адитивного критерію, який розраховують на основі параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації;

- підтвердити адекватність розроблених моделей та методів результатами їх практичної реалізації в освітніх проектах навчальних закладів та організацій, на базі яких можна проводити освіту дорослих.

Об'єкт дослідження – процеси формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації.

Предмет дослідження – моделі та методи формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є загальнонаукові принципи проведення досліджень, фундаментальні положення методології управління проектами та системного підходу. У роботі були використані такі методи дослідження: метод математичного моделювання – для розроблення математичної моделі визначення «ступеня довіри» членів команд ОППК, яка дає змогу виконувати оцінку параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів; метод підбору кадрів – для розроблення методу підбору претендентів до команди ОППК з використанням адитивного критерію, який розраховують на основі параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК; метод експертних оцінок – для проведення анкетування членів команд ОППК, оцінки їх креативності та кадрових ризиків; метод перехресної соціометричної оцінки – для попарного оцінювання параметрів креативності членів команд ОППК; метод управління ризиками – для ідентифікації, оцінки й аналізу кадрових ризиків і для розроблення методів реагування на ці ризики; метод статистичних оцінок – для оброблення і узагальнення експертних оцінок; метод аналогій і концептуальний підхід – для розроблення концептуальної моделі параметрів креативності і кадрових ризиків членів команд ОППК; системний підхід – для аналізу предметної сфери, визначення головних факторів

впливу на ОППК, для виявлення зв'язку і впливу креативності на кадрові ризики і навпаки, виявлення параметрів креативності та ідентифікації кадрових ризиків; також у комплексі методи експертних оцінок, перехресного соціометричного оцінювання і статистичних оцінок – для розроблення методу формування команд ОППК з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів таких команд; когнітивний підхід – для розроблення когнітивних моделей взаємовпливів параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК.

Наукова новизна одержаних результатів.

Вперше розроблено:

– концептуальну модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, яка враховує 10 параметрів креативності та 7 кадрових ризиків членів команд таких проектів і дає змогу підвищити ефективність управління освітніми проектами підвищення кваліфікації, внаслідок зменшення кадрових ризиків та, одночасно з цим, збільшення креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації;

– математичну модель визначення «ступеня довіри» членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, яка дає можливість врахувати креативність та ризики членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації у процесі формування команд таких проектів через оцінку параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації і на їхній основі розрахувати «ступені довіри»;

– метод формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, який полягає у підборі претендентів до команди з урахуванням їхніх параметрів креативності та кадрових ризиків, який дає змогу підвищити ефективність прийняття рішень керівником проекту щодо формування команди або планування виконавців на завдання проекту, через вибір претендентів з найвищими «ступенями довіри».

Удосконалено:

– метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації шляхом введення 10-ти параметрів їхньої

креативності, який полягає в проведенні попарної оцінки креативності всіх членів освітніх проектів підвищення кваліфікації та дає змогу визначити індекс оцінки креативності кожного члена команди проекту.

Отримали подальший розвиток:

– класифікація освітніх проектів, яка відображає типи освітніх проектів у структурі безперервної освіти, внаслідок виділення окремого класу освітніх проектів – «освітній проект підвищення кваліфікації» та подальшої структуризації освітніх проектів підвищення кваліфікації за сегментами, що стосуються соціально незахищених верств населення, яка дає змогу визначити до якого із 7-ми класів відноситься кожний освітній проект підвищення кваліфікації.

Практичне значення одержаних результатів.

Науково-практичні інструменти, розроблені та удосконалені в роботі, дають змогу ефективно управляти ОППК. Розроблені моделі та методи уможливають ефективніше формувати (планувати) команди ОППК, а саме визначати та розставляти на виконання критичних та паралельних робіт за допомогою «ступеня довіри» найбільш креативних членів команди, враховуючи кадрові ризики та параметри їх креативності; а також ефективно підбирати претендентів до команди ОППК методом формування команди ОППК з урахуванням параметрів креативності і кадрових ризиків членів команд таких проектів та методом підбору претендентів до команди ОППК з використанням адитивного критерію, який розраховують на основі параметрів креативності і кадрових ризиків членів команд ОППК.

Практичне значення результатів роботи підтверджене впровадженням їх у роботу Київського міського центру зайнятості, м. Київ (акт впровадження від 11.12.2018 р.); у діяльність Київського обласного центру зайнятості, Київська область (акт впровадження від 08.05.2019 р.) та Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ (акт впровадження від 18.06.2019 р.).

Обґрунтованість та достовірність результатів досліджень підтверджується узгодженістю теоретичних положень, отриманих у дисертаційній роботі, з

результатами практичного впровадження моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з урахуванням параметрів креативності та ризику членів таких команд у діяльність навчальних закладів та організацій, на базі яких можна проводити ОД.

Особистий внесок здобувача. Всі наукові положення, теоретичні та практичні результати, які винесено на захист і наведено в дисертації, отримані здобувачем особисто. У роботах, які опублікованих у співавторстві, здобувачу особисто належать такі положення: у праці [2] розширено термінологію управління ОП внаслідок введення поняття «освітній проект підвищення кваліфікації»; визначено основні принципи формування креативної команди ОППК та проаналізовано фактори успіху таких проектів; у [3] розроблено алгоритм підбору претендентів до команди ОППК; у [4] запропоновано розвинути наявний метод перехресного соціометричного оцінювання шляхом застосування його до кількісного розрахунку рівня креативності членів команд ОППК та визначено параметри креативності для оцінювання; у [8] виконано порівняльний аналіз креативного та проектного менеджменту; у [10] розкрито поняття креативності в контексті управління проектами, визначено основні елементи управління креативними командами; у [11] проведено ідентифікацію та аналіз ризиків, що мають високий та помірний вплив на реалізацію ОППК; у [20] розроблено концептуальну модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК.

Апробація результатів дисертації.

Основні результати дисертаційної роботи апробовані та схвалені на 12 міжнародних та національних науково-практичних конференціях: VIII, IX, XII, XIV Міжнародна науково-практична конференція (МНПК) «Управління проектами: стан та перспективи» (м. Миколаїв, Україна, 2012 р., 2013 р., 2016 р., 2018 р.); IX-XII Міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства» (м. Київ, 2012-2015 р.р.); III МНПК «Стан та перспективи розвитку соціально-економічних систем в епоху економіки знань» (м. Луганськ, Україна, 2014 р.); V МНПК «Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика»

(м. Одеса, Україна, 2014 р.); Науково-практична конференція молодих учених «Актуальні проблеми сучасної наукової думки» (м. Київ, Україна, 2014 р.); II Українська науково-практична конференція «Управління проектами в умовах транзитивної економіки» (м. Одеса, Україна, 2011 р.).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 20 наукових праць, у тому числі 7 статей у спеціалізованих наукових фахових виданнях України, з них 2 у журналах включених до міжнародних наукометричних баз даних (Index Copernicus), 1 публікація в іноземному виданні та 12 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (314 найменувань) та 13 додатків. Загальний обсяг дисертації становить 224 сторінки, із них 140 сторінки основного тексту, 24 рисунки та 44 таблиці.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРЕДМЕТНОЇ ОБЛАСТІ

1.1 Особливості освітніх проектів підвищення кваліфікації

Освіта є основним архітектором світобудови та визначальним чинником соціально-економічного прогресу суспільства. Кожна країна відповідно до своєї історії, розвитку, традицій та умов зростання формує свою систему освіти.

У сучасних умовах система освіти України надає своїм громадянам можливість всебічно нагромаджувати та розвивати в різних областях професійні знання, уміння, навички, мотивації, що також формує їх духовність, розуміння і пізнання свого існування.

Система освіти — це сукупність навчально-виховних і культурно-освітніх закладів, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування в галузі освіти, які згідно з Конституцією та іншими законами України здійснюють освіту і виховання громадян [111]. Функціонування системи освіти забезпечується державою. У статті 53 Конституції України визначено: «Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, поза-шкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам» [94].

На сьогодні система освіти України перебуває у стані активного реформування, а її структура та доцільність характеризує ефективність і перспективність розвитку нашої держави.

В Україні ринок освітніх послуг для дорослих, що є одним з складників системи освіти, також знаходиться у процесі становлення та розбудови. Так, основу ОД становить післядипломна освіта, яка фінансується з державного бюджету в обсязі 1,0–1,3 % загальних бюджетних асигнувань на освіту [71, 73]. Ці кошти

використовуються на підвищення кваліфікації і перепідготовку дипломованих фахівців. Водночас їх не вистачає для забезпечення мінімального, принаймні раз на 5 років, системного навчання працівників усіх видів економічної діяльності. Відсутні системні пропозиції з надання освітніх програм для дорослих з огляду на їх особисті потреби, дієздатність, вік. Не дістала розвитку грантова підтримка з державного і місцевого бюджетів тих організацій і установ, які здійснюють навчання дорослих, а діяльність міжнародних донорів занадто ускладнена. Загалом у країні недостатнє фінансове забезпечення і заохочення ОД, зокрема шляхом встановлення податкових пільг, безпосередніх виплат на освіту дорослим тощо. Часто-густо ОД є особистою справою і відповідальністю громадянина України, її роль належним чином не усвідомлюється на рівні державної політики [122].

Разом з тим частина дорослих, які навчаються в системі формальної і неформальної освіти, на початку ХХІ ст. у країнах Європейського Союзу перевищувала 37 %. Найвищих показників досягли Швеція – 73 %, Норвегія і Фінляндія – по 55 %. Україна за рівнем участі дорослого населення в різних освітніх програмах належить до четвертої, останньої групи країн, у яких кількість дорослих громадян, які навчаються, становить менше 15 % (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Сукупний валовий показник кількості працівників, які пройшли перепідготовку та підвищили кваліфікацію (2006 – 2018 рр.), тис. осіб

Рік	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2015	2016	2018
Кількість працівників, тис.ос.	193	197	293	225	249	264	218	310	249	243	320

В Україні загальний показник кількості людей, які пройшли перепідготовку та підвищили кваліфікацію у 2018 році становив 320 тис. осіб, значно перевищуючи показники попередніх років (у 2007 р. – 197 тис. осіб). Але якщо цей показник порівняти з загальною кількістю підприємств, що зареєстровані в Україні (1805,14 тис. станом на 1 січня 2018 року), то узагальнено вийде, що лише 1 співробітник на 6 підприємств підвищував кваліфікацію [54]. Показник кількості працівників, які пройшли перепідготовку та підвищили свою кваліфікацію, є одним із індикаторів

за яким вимірюється прогрес у наближенні України у цілях розвитку тисячоліття щодо забезпечення освіти впродовж життя [113].

Проблема розвитку і функціонування навчання дорослих у наш час розглядається у контексті популярної в світі загальної освітньої концепції, окресленої як навчання упродовж усього життя (Life Long Learning) [147]. Освіта впродовж життя є загальновизнаною необхідністю, яку Європейський Союз розглядає як важливий елемент соціальної моделі сучасного суспільства [4, 143].

Прийнята термінологія в сфері навчання протягом життя (безперервної освіти) наведена в Додатоку А.

Сучасне життя та наука розвиваються настільки швидко, що часто професійні знання, здобуті людиною, вже за кілька років стають застарілими та потребують оновлення. Більше того, сучасне життя вимагає від людей мобільності, здатності до змін, в т.ч. й у професійній діяльності. Нерівномірність підготовки кадрів, перевиробництво кадрів одного профілю (наприклад, юристів, економістів тощо) на шкоду іншим (насамперед робітничим професіям), актуалізує потребу в пожиттєвому навчанні.

До причин актуалізації освіти впродовж життя та ОД можна віднести:

- демографічну ситуацію, старіння населення;
- значну зовнішню трудову міграцію;
- дисбаланс на ринку праці;
- недостатній для успішного працевлаштування й активної участі у суспільному житті рівень володіння сучасними компетенціями людьми віком «45+»;
- відсутність протягом усіх років незалежності державної політики з навчання дорослих в Україні.

Серед основних проблем, які зумовлюють потребу в розвитку такого напрямку як ОД в Україні перше місце займає природне старіння населення та демографічна криза. За останніми дослідженнями [54] чисельність населення України має чітку тенденцію до зниження (рис. 1.1).

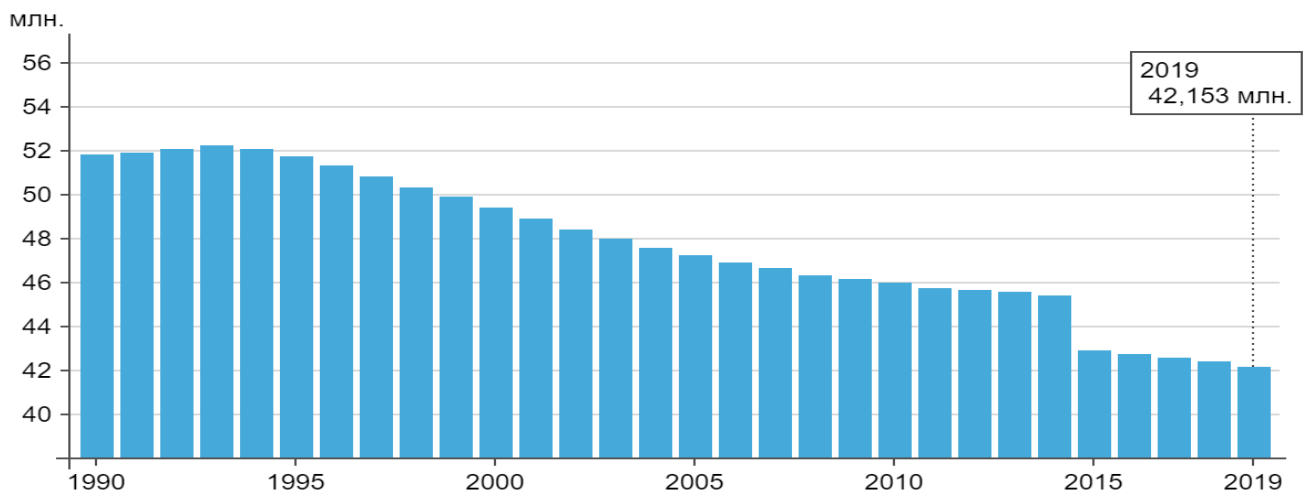


Рисунок 1.1 – Демографічна ситуація України (1990 – 2019 рр.), млн.чол.

Оскільки Україна входить в десятку країн світу з найвищими темпами скорочення населення (більш ніж на 15% до 2050 р.), то можливі наслідки такого інтенсивного спаду населення виходять вже далеко за рамки простого звуження фізичної основи формування людського потенціалу (рис.1.2).

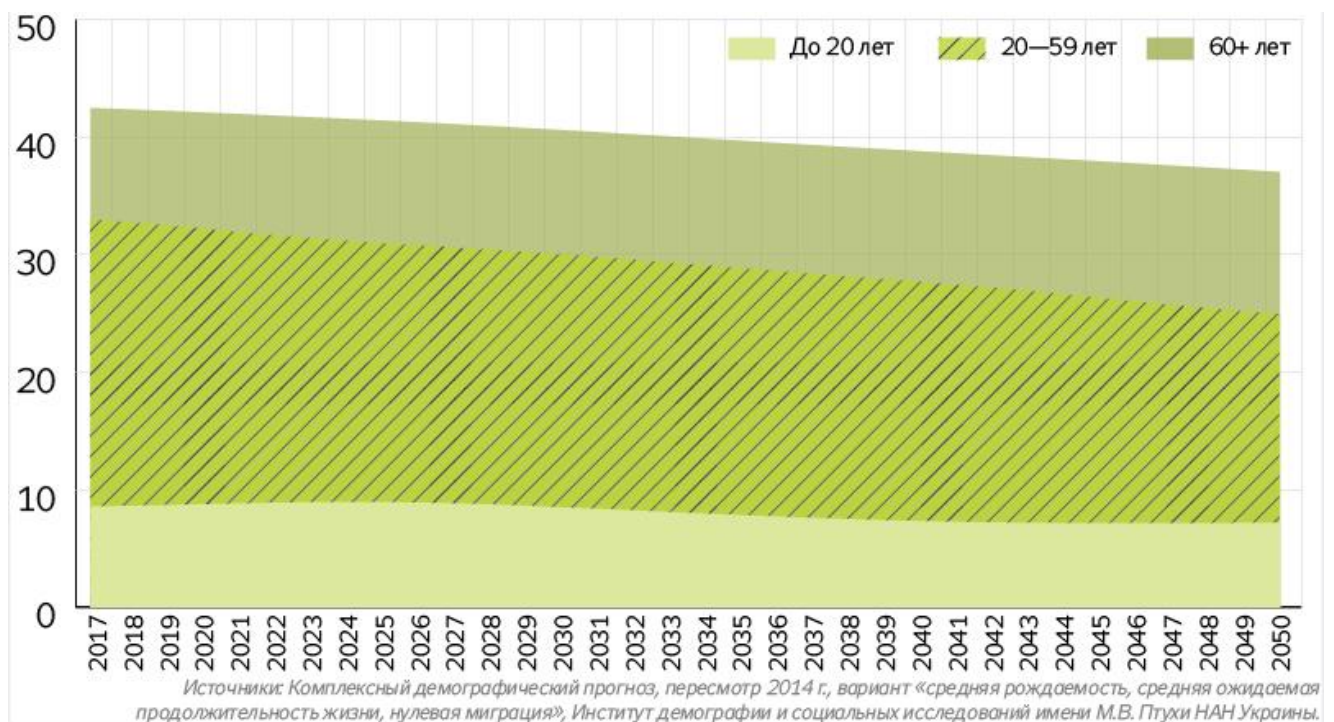


Рисунок 1.2 – Прогноз населення України до 2050 рр., млн.чол.

Так, якщо орієнтуватися на юридично визначений працездатний вік (16-59 років), частка цієї вікової групи зменшилася із максимальних 64,4% у 2008-2009 рр. до 57,6% станом на 01.01.2018 рр. (рис. 1.3).

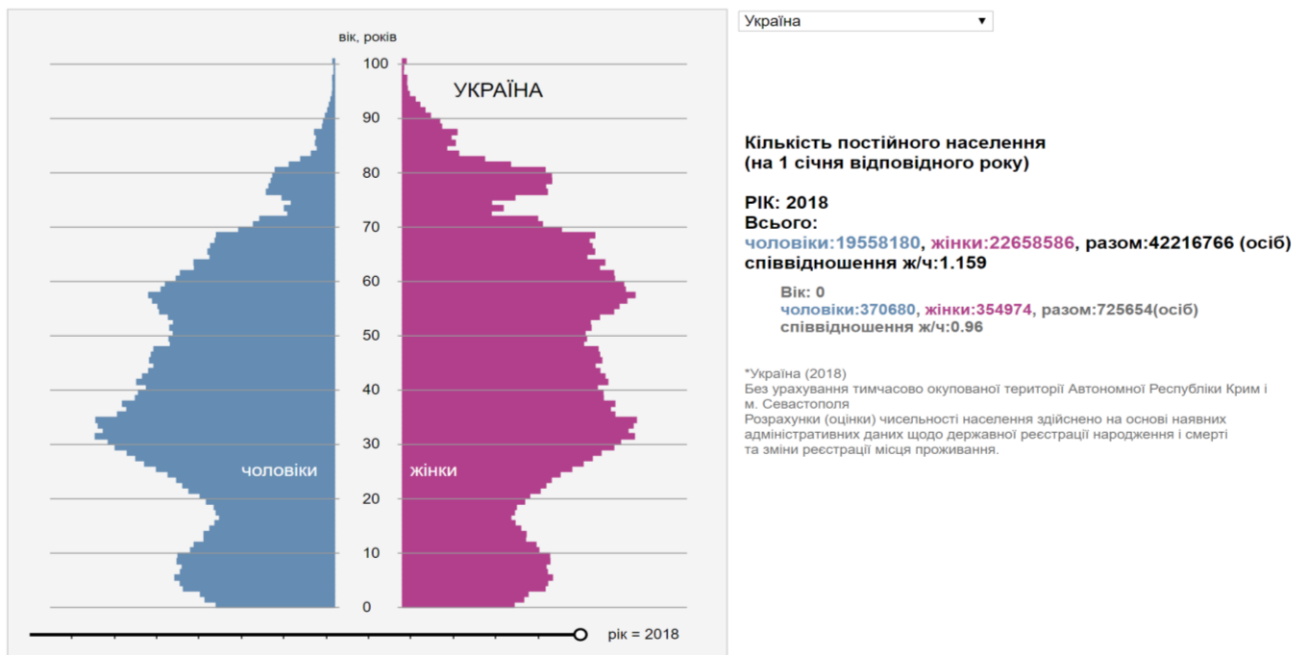


Рисунок 1.3 – Вікова структура населення України (станом на 01.01.2018 р.)

Скорочення населення працездатного віку як рушійної сили, а також швидкий темп старіння, вкрай загострюють всі традиційні виклики, пов'язані із сталим розвитком країни та добробутом її громадян. Цілком очевидно, що подолати ці виклики в умовах макроекономічної нестабільності, слабкості системи соціального захисту та відкритого конфлікту поколінь, вкрай важко. Тому така демографічна ситуація в Україні підштовхує відповідні органи влади до розробки відповідного законодавства з ОД та постійного залучення дорослого населення до освітніх процесів, у тому числі пов'язаних із здобуттям нової професії, перенавчання та підвищенням кваліфікації [127].

Основні форми ОД (формальна, неформальна, інформальна) представлені в Додатку Б.

Неформальна освіта в структурі освіти продовж життя посідає центральне місце між формальною та інформальною освітами й на відміну від останньої є усвідомленою, більш менш організованою й керованою [83]. Водночас, функціонуючи поза межами формальної освіти, й позбавлена жорстких правил, регламентів й узгоджень, неформальна освіта орієнтується на конкретні освітні запити різних соціальних, професійних, демографічних груп населення (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Форми освіти дорослих

Отже, *навчанням дорослих* розуміється як використання усіх форм освіти на всіх рівнях, які дають змогу дорослим особам із закінченою формальною освітою набути нові компетенції або ж поглибити професійні знання та навички за допомогою неформальної освіти.

В сучасній освіті освітні організації все частіше та частіше починають співпрацювати з державою та бізнесом, брати участь у спільних проектах щодо підготовки фахових кадрів для потреб ринку праці, починаючи впроваджувати в свою діяльність проектний підхід.

Разом із тим, слід акцентувати, що існує певна різниця між проектним менеджментом, що використовується в бізнесі та проектним менеджментом, що використовується в освіті. Передусім, це пов'язано із метою його використання. У бізнесі мета створення та реалізації проекту виступає від його зовнішнього замовника, а в сфері освіти таким замовником виступає керівник освітньої організації. По-друге, це мотиваційний аспект. Реалізація проекту в бізнесі підпорядкована зовнішнім аспектам мотивації, а в освіті – внутрішнім (табл. 1.2).

Досягти успішних результатів освітніх проектів, в тому числі і у сфері підвищення кваліфікації, можна лише застосовуючи методологію управління проектами [27]. На сьогоднішній день ця всесвітньо відома універсальна методологія, на жаль, лише частково застосовується у вітчизняних освітніх організаціях до управління освітніми проектами, хоча, управління проектами та програмами, як ефективна методологія управлінської діяльності вищими

навчальними закладами, була визнана Міністерством освіти і науки України ще в 1996 році [161].

Таблиця 1.2 – Відмінності між проектним менеджментом в бізнесі та в освіті

Бізнес	Освіта
<ul style="list-style-type: none"> - частіше модель «зверху – вниз»; - установки від замовника; - контроль за проектом (показники, індекс віддачі тощо); - терміни здачі проекту та жорсткі стандарти. 	<ul style="list-style-type: none"> - інструмент забезпечення успішності життєдіяльності освітньої установи; - підвищує мотивацію суб'єктів освітнього процесу щодо здійснення професійної діяльності; - забезпечує стійкий інноваційний розвиток закладу; - обумовлює конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці.

Отже, проекти закладів вищої освіти, навчальних центрів та організацій, які реалізують концепцію навчання протягом всього життя (Life Long Learning), заслуговують на особливу увагу.

На сьогодні все більше освітніх організацій починають використовувати у своїй діяльності проектний менеджмент, який вже добре себе зарекомендував в управлінні освітніми проектами у сфері неформальної освіти, головним завданням яких є навчання дорослого населення або *безперервне підвищення кваліфікації (перепідготовка) дорослих громадян* впродовж всього життя для всебічного задоволення їх освітніх потреб і забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Адже конкурентоздатність країни залежить більшою мірою не від матеріального, а людського капіталу, підвищення кваліфікації та навчання, а це в свою чергу є інвестиціями у персонал підприємства, компанії.

Організація ОД має свої особливості та суттєві відмінності від організації навчання дітей та студентів, а відповідно і освітні проекти мають відмінні ознаки від інших освітніх проектів навчального закладу, тому підходи до управління ОППК вимагають удосконалення існуючого досвіду та адаптації до проектно-орієнтованого управління ними.

До *особливостей навчання дорослих* можна віднести:

- широта та варіативність освітніх запитів (тематики та програм навчання) дорослих осіб;
- забезпечення необхідних комфортних умов навчання;

- орієнтація на саморозвиток;
- «фактор часу»: на відміну від дітей, у дорослих цей фактор є предметом реальних роздумів, турбот, планів, в зв'язку з чим необхідно досить ретельно планувати часові рамки навчання;
- практико-орієнтований характер навчального процесу;
- використання в навчальному процесі креативних технологій навчання, нових сучасних способів передачі знань та інформації;
- ймовірність виникнення конфліктних ситуацій, в зв'язку з різним початковим рівнем умінь, знань та різним емоційно-психологічним станом слухачів;
- орієнтація навчального процесу на задоволення потреб дорослих слухачів курсового навчання.

Освітня галузь з точки зору застосування методології управління проектами та програмами вже досить досліджена (Додаток В). Як показує аналіз досліджуваної галузі, більшість наукових праць присвячені застосуванню методології управління проектами в освіті чи вирішує завдання стратегічного розвитку вищих навчальних закладів, що ще раз підтверджує неможливість підвищення ефективності управління освітньої галузі без застосування інструментів проектного менеджменту.

Також, аналіз показав, що застосування методології управління проектами в освітній галузі вже є досить широким, але проблематика управління освітніми проектами саме у сфері підвищення кваліфікації на сьогодні недостатньо вивчена, тому досліджувалася автором вперше протягом тривалого часу.

Термін «освітній проект» став звичайним для більшості сучасних навчальних закладів. Аналіз визначень «освітнього проекту» та його недоліків (Додаток Г) показав, що до цього часу ніхто з дослідників не давав визначення «освітнього проекту» з урахуванням особливостей освітньої сфери та не конкретизував продукт проекту, тому автором було запропоноване власне визначення, з урахуванням наведених особливостей:

- *освітній проект (ОП)* - проект, який реалізується в галузі освіти, результатом якого є нові знання, нові управлінські і професійні компетентності, та щодо якого чітко визначено ціль і базові обмеження: зміст, час, вартість, якість, ризику, ресурси [46, 103, 104].

Також, в процесі аналізу визначень «освітнього проекту», було виявлено, що термінологічна база «освітнього проекту» не є повною, а саме, не досліджувалася у сфері підвищення кваліфікації. З аналізу предметної області та особливостей навчання дорослих, впливають основні ознаки освітніх проектів підвищення кваліфікації, до яких можна віднести те, що такі проекти є короткостроковими (до 3-х місяців), їх користувачами є – дорослі особи і те, що продуктом такого проекту є набуті особою нові та/або вдосконалені раніше набуті компетентності. Таким чином, зважаючи на основні ознаки ОППК, автором було сформульоване власне визначення «освітнього проекту підвищення кваліфікації»:

- *освітній проект підвищення кваліфікації (ОППК)* - це проект, який є короткостроковим (до 3-х місяців) у сфері підвищення кваліфікації, що є складовою ОД, результатом якого є набуті особою нові та/або вдосконалені раніше набуті компетентності у межах професійної діяльності або галузі знань, та щодо якого чітко визначено ціль та базові обмеження проекту: зміст, час, вартість, якість, ризику, ресурси [10, 47, 101, 104, 105, 109].

Метою таких проектів є одержання необхідного рівня знань та умінь дорослих громадян за невеликий термін часу протягом усього життя, за рахунок навчання за окремими дисциплінами, розділами, темами чи модулями, на курсах підвищення кваліфікації, професійних курсах, курсах цільового призначення, семінарах, тренінгах, майстер-класах тощо. За умови застосування методології управління проектами у сфері підвищення кваліфікації кожен з цих видів (форм) навчання можна розглядати як окремий ОП, який має визначений планом перелік робіт, розбитий на окремі фази (теми), чіткі вимоги до продукту, обмежений ресурсами та часом виконання (Додаток Д).

ОППК також часто асоціюється з підготовкою персоналу, навчанням на робочому місці, на корпоративних тренінгах, за програмами професійного

розвитку, які реалізуються роботодавцями. Концепція дорослого навчання охоплює також аспекти соціального, громадянського та індивідуального навчання й розвитку людини [122]. У зв'язку з цим все частіше на ринку освітніх послуг виникають навчальні центри, як при закладах вищої освіти, так і самостійно, діяльність яких спрямована на підвищення рівня та якості ОД за невеликий термін.

ОППК є типовими, оскільки їм притаманні наступні особливості [102, 105]:

- дорослі особи, вік слухачів (від 20 та старше);
- короткострокові за тривалістю – до 3-х місяців (від 2 годин до 500 годин);
- в команду проекту обов'язково входять викладачі – розробники навчальних програм (від 1 до 15 в залежності від виду навчання);
- мінімальні вимоги до оформлення навчально-методичного матеріалу (тільки те, що необхідне для використання в подальшій професійній діяльності слухачів);
- обов'язкова практична складова навчання (повина складати не менше 60%);
- підвищені вимоги до якості освітніх послуг (висока якість наданих послуг дає суттєве професійне зростання слухачів);
- велика кількість конфліктів в проектах (робота з людьми завжди пов'язана з конфліктними ситуаціями);
- велика кількість та різноманітність кадрових ризиків (найчастіше проекти не досягають успіху через «людський фактор»);
- не є унікальними згідно технології реалізації, а скоріше такими, що періодично повторюється.

В табл. 1.3 представлені *основні зацікавлені сторони (stakeholders)* виділених ОППК та їх очікування.

Зазначимо, що замовниками ОППК можуть бути державні та комерційні організації, або ж самі користувачі.

Виконавцями ОППК є науково-педагогічний, організаційно-методичний, управлінський та допоміжний персонал закладів освіти.

Безпосередньо користувачами ОППК є студенти (курсанти, слухачі) закладів вищої освіти, навчальних центрів та інших освітніх організацій.

Таблиця 1.3 – Основні зацікавлені сторони ОППК та їх очікування

Основні зацікавлені сторони	Очікування
Внутрішні	
Користувачі (студенти, курсанти, слухачі)	бажаний результат (отримання необхідних знань та умінь, які потім можна застосовувати та використовувати під час трудової діяльності)
Персонал закладів освіти, навчальних центрів	виконання проекту; задоволення очікувань клієнта та інших зацікавлених сторін, максимальні вигоди для команди ОП
Підрядники (постачальники)	виконання взятих на себе обов'язків; збереження довгострокових відносин, прибуток
Зовнішні	
Роботодавці	кваліфікаційний підготовлений персонал
Конкуренти	зростання їх популярності на ринку освітніх послуг
Партнери	стратегічні можливості, варіанти для майбутнього розвитку
Держава	досягнення цільових показників проекту, а саме підвищення конкурентоспроможності населення
Органи влади	рішення проблем у межах своїх повноважень
Громадськість	проведення акцій соціальної відповідальності
Суспільні групи і організації, населення	якість послуг, отримання роботи, оновлення та осучаснення раніше набутих знань

Якщо Україна у створенні системи навчання та ОД буде проектно-орієнтованою, то можна очікувати досягнення таких цілей:

- розвиток ОД як цілісної системи, що забезпечить гарантії і права кожного громадянина країни на безперервну освіту впродовж життя;
- забезпечення законодавчого врегулювання розвитку ОД;
- гармонізація інтересів особистості й суспільства, а також доступність освіти для усіх верств населення;
- удосконалення взаємозв'язків між ринком освітніх послуг та ринком праці;
- відповідність обсягів, напрямів та якості післядипломної освіти і навчання протягом життя потребам замовників послуг згідно із завданнями національної рамки кваліфікацій;
- створення умов для організації ОД і просвітницької діяльності та подальшої інтеграції України до світового освітньо-культурного простору.

1.2 Підходи до формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації

Під час організації роботи над ОП необхідно вирішувати такі головні завдання як формування команди проекту та організація її ефективної роботи.

Запорука ефективної роботи будь-якого ОП, в тому числі й у сфері підвищення кваліфікації, ґрунтується на такій командній роботі, яка здатна забезпечити необхідну для освітньої організації гнучкість, стимулювати творчість та створити атмосферу співпраці та підтримки в середині команди, що безумовно позитивно впливатиме на результат проекту.

Команда проекту – управлінська структура, в яку входять фахівці, які є, по суті, менеджерами у своїх напрямках діяльності, що очолюється керівником проекту, який відповідає за реалізацію його в цілому [163].

Проблематиці управління проектами та формуванню команди проекту присвячено багато праць вітчизняних учених: Бушуєв С. Д. [81], Бушуєва Н. С., Доценко Н. В., Сабалош Л. Ю., Чумаченко І. В. [56], Безверхнюк Т. М. [184], Вайсман В. О. [32], Колеснікова К. В. [88], Маковій О. П. [125], Оленіч А. В. [144], Чернов С. К. [201], Федорчак О. В. [191], Фесенко Т. Г. [192], Філатов А. С. [194] та зарубіжних дослідників: Тернера Дж. Р. [6, 179], Танаки Х. [5], Буркова В. М. [24].

Для подальшого дослідження у автора виникла необхідність розглянути поняття «команди освітнього проекту» з точки зору сфери підвищення кваліфікації.

Команда освітнього проекту підвищення кваліфікації – це ретельно підібрана та сформована тимчасова команда професійно підготовлених людей з числа спеціалістів з різних підрозділів освітньої організації, в тому числі і з числа викладачів (лекторів, бізнес-тренерів), що мають високий рівень креативності, необхідні знання та досвід роботи в освітній сфері (навчання дорослих), здатні враховувати особливості та складність роботи з дорослою аудиторією, володіють іншими професійними вміннями та творчо працюють разом над ОППК до його завершення з метою досягнення його цілей.

Зобразимо схематично загальну організаційну структуру команди освітнього проекту підвищення кваліфікації - OBS проекту (рис. 1.5).

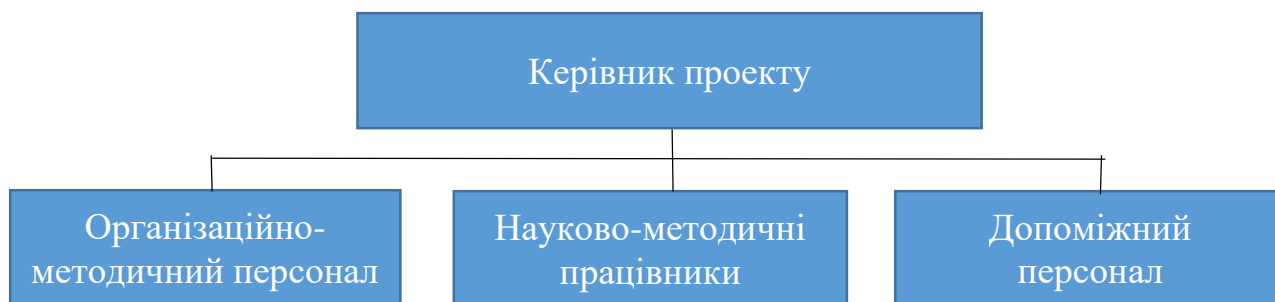


Рисунок 1.5 – Організаційна структура команди ОППК

Склад команди освітнього проекту підвищення кваліфікації:

- управлінський персонал (керівник проекту/менеджер проекту);
- організаційно-методичний персонал (асистент/помічник керівника, офіс-менеджер та ін.);
- науково-методичні працівники (викладачі, бізнес-тренери);
- допоміжний персонал (бухгалтер, юрист, менеджер з реклами, маркетолог, smm-фахівець, web-програміст та ін.).

Головною особливістю команд ОППК є те, що до її складу обов'язково мають входити викладачі, лектори або бізнес-тренери – розробники навчальних програм курсів, семінарів, тренінгів тощо. У цьому випадку головним завданням проектного менеджера є правильний підбір до команди не лише відповідних спеціалістів, а й такої групи викладачів, лекторів чи бізнес-тренерів, які якісно зможуть за короткий період виконувати поставлені перед ними завдання, працюючи з дорослою аудиторією.

Формування або створення проектної команди вимагає від керівника проекту низки навичок управління у визначенні, підборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних підрозділів навчального закладу та інших організацій. А, отже, ефективність управління ОППК значною мірою залежатиме від особистісної детермінанти всіх членів команди проекту: тільки креативно мисляча, різнобічна, націлена на результат особистість, яка не уникає відповідальності за прийняті рішення, здатна досягти успіху в проектній діяльності [30].

Критерії успіху або невдачі будь-якого ОП – це сукупність показників, які дають можливість формалізувати успішність виконання такого проекту. Так, і команда ОППК досягає успіху, якщо:

- її керівник має адекватний стиль управління з погляду ефективності реалізації проекту, а також під кутом зору членів команди освітнього проекту;

- хоча б один із членів команди генерує інноваційні ідеї як шлях вирішення проблем;

- до складу команди входять люди з великими розумовими здібностями та високим рівнем креативності;

- команду створюють різні індивідуальності, що дає їй можливість витримувати баланс.

До причин невдач команд ОППК віднесемо:

- невідповідні розумові здібності;

- невідпрацьована система відбору членів команди;

- конфліктність членів команди;

- відсутність плану реагування та заходів по запобіганню ризиків під час управління командою з високим ступенем креативності.

Методології управління ОППК притаманний «принцип успіху», але в цьому випадку процес реалізації проекту супроводжується постійною невизначеністю ситуації.

Наявність ситуації невизначеності є характерною ознакою реальної практики успішного проекту, тому при плануванні й створює конфлікти. В результаті кожного разу виникає необхідність перегляду основного плану, його узгодження з кінцевими результатами, тобто з результатами успіху. Це чітко прослідковується при плануванні розкладів занять, коли в проектну команду підбираються внутрішні спеціалісти з числа викладачів навчального закладу, та зовнішні викладачі (бізнес-тренери) з інших навчальних закладів на тимчасовій основі, які одночасно можуть викладати в різних ОП, що йдуть одночасно [105].

З точки зору управління ОППК, викладений підхід щодо планування проекту потребує від керівників таких проектів та його команди надзвичайної творчості, креативності та мобільності в реакціях на будь-які зовнішні та внутрішні чинники.

1.3. Креативність членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації

Відомо, що в динамічних середовищах проекти мають виконуватися командами, здатними «креативно» реагувати на невизначеності, та мають потрібні обмеження (часу, ресурсів та результатів) [28]. Відповідно проектні менеджери мають бути здатними належним чином включати творчість у формування команди проекту, його роботу та систему управління проектом у цілому (наприклад, змінюючи формат завдань та обмежень проекту, конфігурацію зацікавлених сторін тощо) [193].

Креативний потенціал менеджера проекту – це можливість пошуку та реалізації інноваційних рішень в тих випадках, коли традиційні моделі та методи управління проектами не можуть бути застосовані [98].

Отже, в управлінні освітніми проектами підвищення кваліфікації креативність може виступати не тільки як об'єкт управління, а і як засіб підвищення ефективності, як джерело інновацій, як стиль управління, потенціал розвитку та людський фактор під час формування команди проекту.

Існує багато різних трактувань поняття «креативності», які були розглянуті автором та наведені в Додатку Е.

Англійське слово «креативність» (creativity), що походить від латинського creation – створення, породження, в Україні тлумачиться досить суперечливо. В найбільш загальному вигляді креативність описується як здатність людини виходити за рамки ситуації, пропонувати відповіді, що відрізняються високою оригінальністю та нестандартністю мислення [98]. Визначимося, насамперед, з тим сенсом, в якому вживається поняття «креативність» в даній роботі відносно управління освітніми проектами підвищення кваліфікації.

Креативність в управлінні проектами – це творчі здібності членів команди проекту, які націлені на майбутній успіх проекту, що вміють пристосовуватися до нових умов і готові до співпраці, а також зацікавлені у нововведеннях та володіють стратегічним мисленням.

В свою чергу, *креативний потенціал команди освітнього проекту* – це здатність членів команди проекту до творчої активності, вміння творчо самовиражатися та взаємодіяти, виходячи за рамки існуючих стереотипів [52, 135].

Науково-практичні розробки підходів і моделей креативного управління проектами носять глобальний характер і здійснюються вченими-практиками з метою пошуку ефективних стратегій управління. Аналіз наукових робіт показав, що поняття креативності, креативного потенціалу команди проекту та застосування креативних технологій до управління проектів в різних галузях широко застосовується в проектному менеджменті (Додаток Ж), але в освіті досліджень виявилось не багато [129, 204].

Існує тісний зв'язок між людською творчістю (креативністю) і теорією управління проектами, оскільки управління проектами – це використання знань, навиків, методів і засобів до управління робіт проекту для забезпечення балансу ідентифікованих та неідентифікованих конкурентних вимог до внутрішньої області проекту (змісту, технічних і технологічних рішень), часу, вартості і якості, а також досягнення консенсусу між зацікавленими сторонами з їх різними потребами й очікуваннями за допомогою креативних технологій [98]. Цей тісний зв'язок між креативним та проектним менеджментом автором узагальнено та представлено в табл. 1.4 [27, 105].

Принципи формування креативного потенціалу команди освітнього проекту підвищення кваліфікації визначені в Додатку 3 [52].

Дослідження науковців [8, 112, 150] виокремили основні критерії оцінки розвитку креативності та креативного потенціалу, які доцільно було б застосовувати в процесі управління командою ОППК [152]:

- рівень творчого мислення;
- рівень вирішення завдань;

- рівень прояву креативності в різних сферах;
- рівень комунікативних та організаційних здібностей;
- рівень здатності людини відмовлятися від стереотипних способів мислення.

Таблиця 1.4 – Порівняльний аналіз креативного та проектного менеджменту

Сфера діяльності керівника проекту	Креативний менеджмент	Проектний менеджмент
<i>Місія керівника</i>	<i>Відповідальність щодо впровадження змін</i>	
Сфера повноважень	Повноваження перерозподіляються по підрозділам	Невизначеність щодо повноважень
Задачі	Реагування на ситуацію нестандартно і творчо	Перелік задач постійно змінюється
Відповідальність	Відповідальність за пакет міжфункціональних задач	
Організаційні структури	Роботи виконуються за принципом самоорганізації	Робота в структурах, що діють в межах проектного циклу
Мінливість задач	Швидкість, гнучкість, оригінальність мислення, ступінь деталізації образу	Переважання нестандартної (інноваційної) діяльності
Головна задача	Головна задача – генерування нових ідей	Головна задача – вирішення конфліктів
Оцінка результату	Успіх оцінюється за мірою досягнення встановлених кінцевих цілей	
Мінливість умов	Невизначеність властива всій діяльності	

Одна з проблем визначення рівня креативності полягає в тому, що в сучасному суспільстві пріоритетними стали спеціальні здібності, які розвивати простіше, ніж творчі. І в той же час слабке володіння професійними навичками - перший показник слаборозвиненого творчого потенціалу. Тут важливо дотримуватися «золотої середини». Для цього необхідно, щоб розвиток творчого потенціалу та креативності відбувався в діяльності, що вимагає творчого початку, яким є ОППК. Без творчості неможлива реалізація жодного проекту, тому розвиток творчого потенціалу команди проекту є важливим фактором успішної його реалізації.

Креативність проявляється різноманітно: це оригінальність і швидкість мислення, здатність знаходити несподівані рішення, здавалося б, у безвихідній ситуації, багата уява, почуття гумору, створення нових оригінальних продуктів. Продукт креативної діяльності є, по-перше, новим й адекватним своїй задачі, ну а по-друге, дана задача не може бути вирішена за заздалегідь відомим алгоритмом [30]. Отже, вирішуючи творчі завдання, команда проекту отримує набагато більше

задоволення від виконаної роботи, істотно зменшується втома працівників і збільшується продуктивність.

Облік параметрів креативності при призначенні членів команди ОППК для виконання робіт по проекту є додатковим стимулом до його розвитку. Так, до *основних параметрів креативності* відносять [99]:

- оригінальність – здатність продукувати віддалені асоціації, рідкі ідеї, відповідати на подразники нестандартно, незвичайність способу вирішення проблеми;

- проблемність – здатність до виявлення й постановки проблем;

- продуктивність – здатність генерувати максимальну кількість конструктивних гіпотез та ідей, засобів вирішення тієї чи іншої проблеми;

- гнучкість (або сприйнятливність) – чутливість до протиріч, здатність провадити різноманітні, всебічні ідеї, швидко перемикатися з однієї ідеї на іншу, пошук підходів переконання опонентів у правильності запропонованих ідей;

- творчість – здатність поліпшувати об'єкт, додаючи деталі;

- теоретичність – здатність до вирішення проблем шляхом аналізу й синтезу;

- метафоричність – схильність до фантазії, об'ємних асоціацій, використання символічних і графічних засобів для вираження своїх думок, ідей, уявлень;

- самостійність – здатність розвивати свої творчі здібності, закріплення в професійній свідомості установки на інновації;

- точність – здатність вдосконалювати продукт творчості;

- прогностичність – уміння передбачити розвиток подій за певних умов.

До креативних якостей деякі дослідники [178] відносять також асертивність, натхненність, винахідливість, інтуїцію, нестандартність, розкутість думок і почуттів, самобутність, кмітливність та ін.

Аналіз наукових досліджень та публікацій [25, 76, 98] на тему креативності свідчить, що використання креативності спеціаліста в проектній діяльності є специфічним процесом, тому для даного дисертаційного дослідження серед вище наведених якостей було обрано лише 10 параметрів креативності членів команди освітнього проекту підвищення кваліфікації таких, як: гнучкість; самостійність;

прогресивність; ініціативність; новизна; прогностичність; оптимальність; інноваційність; ефективність; динамічність [47, 101, 117].

Опис даних параметрів креативності наведений в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Параметри креативності членів команди ОППК

Позначення параметру	Назва параметру	Оцінюваний параметр креативності	Опис параметру
K1	Гнучкість	Пошук підходів переконання опонентів у правильності запропонованих ідей	Здатність відійти від шаблонності, зацикленості на одній позиції, показує на скільки член команди здатен відійти від цієї шаблонності
K2	Самостійність	Здатність розвивати свої творчі здібності, закріплення в професійній свідомості установки на інновації	Показує на скільки член команди обстоює, захищає старе, віджило та пропонує нові нестандартні рішення
K3	Прогресивність	З готовністю відгукується на пропозиції керівництва подумати про нові методи і технології	Веде до удосконалення, поліпшення чого-небудь завдяки своїм ідеям, настроям, поглядам; показує на скільки член команди, поділяючи передові ідеї, настрої, погляди, прагне до прогресу, бореться за прогрес
K4	Ініціативність	Ініціативно пропонує керівництву нові підходи і рішення	Виявляє ініціативу, уміє самостійно розв'язувати що-небудь; заповзятливий
K5	Новизна	Завжди сповнений безліччю нових ідей, використовує кожен можливість для того, щоб запропонувати нове рішення	Усе нове, що недавно пізнали, усвідомили, відчули і т. ін., що було ще невідомим, непізнаним
K6	Прогностичність	Уміння передбачити розвиток подій за певних умов	Аналіз або прогнозування нормальної структури чого-небудь
K7	Оптимальність	Його ідеї та підходи часом дозволяють знизити деякі витрати або уникнути витрат	Показує на скільки відповідає певним умовам, вимогам; найкращий із можливих
K8	Інноваційність	Його пропозиції часто приносять відчутну оптимізацію бізнес процесів, технологій, виробничих процесів	Нововведення, новітня зміна чи винахід; оновлення, зміна; діяльність спрямована на створення принципово нових, вдосконалених або більш відповідних умовам технологій, виробів
K9	Ефективність	Його підходи і рішення підвищують ефективність діяльності	Приводить до потрібних результатів, наслідків, дає найбільший ефект; показує який викликає ефект
K10	Динамічність	Його пропозиції істотно розвивають бізнес	Перебуває в інтенсивному русі, в дії; багатий внутрішньою силою; пов'язаний з рухом, дією сили

Для визначення цих 10 параметрів креативності протягом 2013 – 2017 років були проведені анкетування слухачів курсів підвищення кваліфікації

Університету «КРОК» та ПрАТ «ВНЗ «МАУП» щодо визначення рівня креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації. До оцінки в анкетах було запропоновано 20 параметрів креативності для 23 членів команд ОППК. Також була можливість додати до переліку запропонованих власні параметри креативності та оцінити за ними членів команд. Після статистичної обробки анкет були отримані певні результати: в 70% найчастіше зустрічалися лише 10 з визначених в анкетах параметрів креативності, які і стали основою даного дослідження.

Таким чином, для формування команди освітнього проекту підвищення кваліфікації з креативним потенціалом необхідно врахувати склад різних позицій і ролей членів команди, тобто необхідно мати самі різні погляди і професійні навички на вирішувану проблему.

Але під час дослідження автором було виявлено, що оцінювати лише рівень креативності кожного з членів команди недостатньо. Також необхідно враховувати рівень ризиків, пов'язаних з кожним членом команди ОППК, які можуть зашкодити, накладаючись на високий рівень креативності членів таких команд, оскільки отриманий синергетичний ефект не завжди може бути позитивним для проекту.

1.4 Аналіз ризиків освітніх проектів підвищення кваліфікації

В проектах будь-якої сфери або типу та при управлінні командою цього проекту вплив ризиків може бути значним. Наступ ризикованих подій може призвести навіть до зриву проекту або його передчасного закриття.

В процесі управління ОППК особливої уваги набуває управління ризиками, оскільки проекти цього типу характеризуються великою кількістю ризиків та значним впливом ризиків на результат проекту.

Поняття ризику тісно пов'язане з поняттям невизначеності: *невизначеність* – це відсутність визначеності, стан обмеженого знання, неможливість точно описати

існуючий чи майбутній стан, наявність більше одного можливого стану, а *ризик*, в свою чергу, це форма прояву часткової невизначеності [63].

В управлінні проектами *ризик* – це невизначена подія або умова, наступ якого негативно або позитивно позначається на цілях проекту, таких як зміст, розклад, вартість і якість. Причинами негативних відхилень в проекті можуть бути тільки ті ризики, які негативно можуть позначитися на цілях проекту [171].

Управління ризиками – процес аналізу ризиків для їх ідентифікації, класифікації та визначення кількісних показників, а також управління протиризованими заходами для пом'якшення негативного впливу можливих видів ризику [26].

Управління ризиками проекту включає в себе наступні процеси: планування управління ризиками, ідентифікація ризиків, якісний та кількісний аналіз ризиків, планування реагування на відомі ризики, моніторинг та управління ризиками [171]. Загальну схему управління ризиками проекту наведено на рис. 1.6.

Управління ризиками в проектах досліджувалися багатьма вченими. Так, в матеріалах [1, 171] викладені визначення «ризиків» та «управління ризиками» в проектному менеджменті. В роботах Бушуєва С. Д. [81, 26], Вітлінського В. В. [36], Грабового П. Г. [44], Данченко О. Б. [53], Ярошенко Ф. О. [82] описані сучасні підходи до управління ризиками та їх адаптація до сучасних умов в Україні. Методи, які використовуються для якісного та кількісного аналізу ризику, а також для управління ризиками, проаналізовані в роботах Бушуєва С. Д. [81], Данченко О. Б., Занори В. О. [48], Вітлінського В. В. [36], Єрмасової Н. Б. [63], Ільїної М. І. [187], Шапіро В. Д. [203].

На сьогоднішній день відсутній повністю адаптований варіант теорії управління ризиками для освітньої сфери. Проте з проблем ризик-менеджменту в освіті активно ведуться наукові дослідження як серед вітчизняних вчених, так і зарубіжних. Значні результати отримані в роботах Беляєвої М. А. [12], Бабиної Т. Г. [9], Чубарової О. І. [202], Каленюк І. С. [77, 78, 79], Костюкової Т. П., Лисенко І. А. [96], Опфер Е.А. [146], Хмелевської О. М. [196], Шрамко Н. В. [168] та ін. Так, Чубарова О. І. вводить поняття «освітній ризик», під яким розуміється

ризик, пов'язаний з отриманням і наданням освітніх послуг в умовах функціонування ринку освітніх послуг [202], а Каленюк І. С. в своїх дослідженнях зазначає, що «освітні ризики - це виклики або загрози для функціонування і розвитку системи освіти такого ступеня, що вони можуть спричинити значні втрати» [77, 78, 79].



Рисунок 1.6 – Загальна схема управління ризиками проекту (згідно РМВОК)

Загальною особливістю освітніх ризиків можна назвати те, що вони, не завжди можуть нести прямі фінансові втрати, а скоріше — проявляються як загрози таких втрат у довгостроковому періоді. Саме тому актуальним є їх дослідження і в сфері підвищення кваліфікації, метою якого виступає налагодження процесу прийняття управлінських рішень керівником ОП у в цій сфері, спрямованих на зниження ймовірності та мінімізацію можливих втрат.

У літературі з загальної теорії ризик-менеджменту та з проблем управління ризиками в різних сферах, в тому числі і освітній, класифікації ризиків були

представлені за різними підставами: за джерелами виникнення [12, 50, 79], за процесами управління [34, 51, 65, 175], за належністю до суб'єкта ринку освітніх послуг [182, 202], де традиційно вся сукупність ризиків поділяється на дві великі групи: зовнішні та внутрішні.

Проаналізувавши і систематизувавши основні ризики, що стоять перед сучасною українською освітою, узагальнивши різні підходи, автором (що виступає в даному дослідженні в якості проектного менеджера - експерта) були виділені та охарактеризовані основні, що найчастіше виникають, ризики ОППК (Додаток И): організаційний ризик; ризик виконавця; ризик некомпетентності; ризик плинності; фінансовий ризик; ризик помилки; методичний ризик; технічний ризик; ризик менеджменту; юридичний ризик; форс-мажорний ризик. Ці ризики мають високий і помірний (середній) вплив на процеси реалізації ОППК [46, 100, 103, 110].

Отже, в ході реалізації ОППК команда проекту матиме справу як з прогнозованими так і не прогнозованими ризиками, управління якими обмежує невизначеність, забезпечує найдешевший захист від непередбачених загроз, зберігає частину результатів у випадку невдачі [46].

Результати ідентифікації та оцінки виділених ризиків ОППК представлені в табл. 1.6 та табл.1.7 [103].

Таблиця 1.6. Ідентифікація та оцінка ризиків ОППК

№ п/п	Найменування ризику	Ймовірність виникнення ризику ($0 \div 1$), P	Вплив на хід проекту ($0 \div 1$), V	Ранжування ризику, $S = P \cdot V$
1	Організаційний ризик	0,6	0,7	0,42
2	Ризик виконавця	0,3	0,6	0,18
3	Ризик некомпетентності	0,4	0,8	0,32
4	Ризик плинності	0,3	0,7	0,21
5	Фінансовий ризик	0,2	0,3	0,06
6	Ризик помилки	0,4	0,4	0,16
7	Методичний ризик	0,3	0,8	0,24
8	Технічний ризик	0,3	0,5	0,15
9	Ризик менеджменту	0,4	0,4	0,16
10	Юридичний ризик	0,2	0,9	0,18
11	Форс-мажорний ризик	0,001	0,9	0,0009

Як показав аналіз, наведений в табл. 1.6 – 1.7, з 11 ризиків, 7 ризиків (організаційний ризик (1), ризик виконавця (2), ризик некомпетентності (3), ризик плинності (4), ризик помилки (6), методичний ризик (7), ризик менеджменту (9)), що є *кадровими ризиками*, попали до червоної зони високих ризиків.

Таблиця 1.7 – Аналіз ризиків ОППК

Ймовірність	Вплив				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,8 – 1,0					
0,6 – 0,8					1
0,4 – 0,6				6; 9	3
0,2 – 0,4				5; 8	2; 4; 7
0,0 – 0,2					10; 11
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
	Область високих ризиків				
	Область середніх ризиків				
	Область низьких ризиків				

Як видно, серед виділених ризиків більшість є внутрішніми та такими, що пов'язані з людьми – з виконавцями робіт проекту, з менеджером та керівником проекту, з керівниками різних рівнів навчального закладу, викладачів, від яких залежить прийняття рішень у проектах [42, 65]. Оскільки ці ризики пов'язані саме з членами команди ОППК, то керівнику такого проекту необхідно мати інструменти впливу на рівень саме цих ризиків та вміти розробляти план заходів щодо їх зменшення [103].

Практичний досвід управління ОППК автора показав, що оскільки в таких проектах найчастіше керівник проекту визначається з числа співробітників освітньої організації, а члени команди частково запрошуються з інших навчальних закладів, навчальних центрів чи підприємств (викладачі-практики, бізнес-тренери, лектори), з якими проектний менеджер вже працював в подібних проектах, то існує необхідність впливати на ймовірність появи ризикованих подій та на розмір негативних наслідків у проекті від ризиків, пов'язаних саме з членами команди проекту. Адже 80-90 % успіху будь-якого проекту, в тому числі і ОППК, залежить від ефективної роботи його команди, яка в короткі строки має виконати всі задачі проекту [100].

Далі можна зробити висновок, що під час реалізації ОППК в освітніх організаціях необхідно постійно здійснювати моніторинг ризиків, з метою запобігання їх впливу на такі проекти, а також використовувати креативні технології для досягнення успіху при формуванні команди ОППК та управління такими проектами в цілому, під час якого постійно виникатимуть ризики, пов'язані з людьми [98].

1.5 Сучасні методи та підходи до управління креативністю та ризиками в освітніх проектах підвищення кваліфікації

Враховуючи новітні підходи у практиці застосування методології управління проектами, зокрема використання креативних технологій, необхідно розглядати управління ОППК як розробку ідеальної моделі системи управління, де сконцентровані її пріоритетні напрями [105].

Під *креативними технологіями управління проектами* розуміють технологію розв'язання творчих задач управління проектами, портфелями проектів і програм, яка потребує концентрації інноваційного потенціалу команди при виробленні і прийнятті управлінського рішення в умовах невизначеності [98].

Останнім часом до управління командами ОП активно застосовуються креативні підходи. Інтерес до креативного управління або творчого підходу до вирішення завдань в рамках проекту обумовлений необхідністю використання високої оригінальності та нестандартності мислення для вирішення ключових проблем проекту.

Основними елементами управління креативними командами ОП являються: постановка задачі, формування робочої проектної групи, планування і розподіл задач, ресурси, свобода дій, заохочення, організаційна підтримка, право на помилку, повага до думки інших членів команди проекту [105].

Пошук інтегруючої моделі творчого управління, створення багаторівневої матриці, яка б узагальнювала існуючі знання з проблемами творчого управління ОП немислиме без знання розроблених методик ефективного творчого мислення.

Важливу роль у вирішенні інноваційних проблем і завдань відіграють методи креативного менеджменту для колективного пошуку нових ідей.

Ці методи можна розділити на дві частини. Орієнтовані:

- на зовнішнє середовище проекту;
- на внутрішнє середовище (членів команди проекту).

Методами, орієнтованими на зовнішнє середовище проекту, є всі методи, пов'язані зі збором первинної інформації для проекту [174]: анкетування; експертні оцінки фахівців; SWOT-аналіз; метод фокус-груп; експерименти і спостереження.

Методи внутрішнього середовища, орієнтовані на команду проекту, що націлені на формування нових ідей у членів команди під час всього життєвого циклу проекту, сприяють успішному завершенню проекту. Існують прості методи сконцентрування уваги і активізації творчого підходу для більш якісного аналізу в потрібному напрямку. Їх можна розділити на три групи [98]:

1. Методи психологічної активізації мислення.
2. Методи систематизованого пошуку.
3. Методи спрямованого пошуку.

До методів *психологічної активізації* мислення можна віднести: мозковий штурм, зворотну мозкову атаку, аналогії, синектики, конференцію ідей та ін.

До методів *систематизованого пошуку* відносяться: метод запитань, морфологічний аналіз, функціональний аналіз, функціональний метод проектування Метчетта, метод фокусних об'єктів, метод гірлянд асоціацій і метафор, метод багаторазового послідовного класифікування, метод синтезу оптимальних форм та ін.

До методів *спрямованого пошуку* відносяться: функціонально-вартісний аналіз, функціонально-фізичний метод пошукового конструювання Колера Р., теорія і алгоритм рішення винахідницьких завдань Альтшуллера Г. С. та ін.

При цьому кожен з методів має на меті полегшити пошук вирішення творчих завдань у порівнянні з методом «проб і помилок», яким зазвичай користується людина. Доцільність застосування методу, що належить до тієї чи іншої групи, залежить від складності розв'язуваної задачі [97].

Вивчаючи роботи Кноррінга В. І. [84], Чередниченко І. П. [200], Ванюріхіна Г. І. [33], Лігінчук Г. Г. [118], які прямо пов'язують управління із мистецтвом, та які досліджували основні функції творчого управління і методи активізації творчої активності, автором дослідження були виокремлені в [107] ті методи, які найбільш допомагають відкривати та розвивати креативний потенціал команди ОППК (Додаток К).

Креативний потенціал команди проекту впливає на успіх проекту, але сучасні підходи та методи управління креативністю мають суттєві недоліки. Управління креативним потенціалом проекту повинно включати процеси, що пов'язані із аналізом, плануванням та контролем. У зв'язку із цим, постає завдання розробки нових ефективних моделей та методів управління креативним потенціалом команди проекту, які б могли забезпечувати успішність проекту в цілому.

Розробка та генерація нових ідей для вирішення стратегічних цілей і завдань проекту - це не просто. Часто, творчий фахівець не знає з чого почати, як зібратися і сфокусувати свою увагу на потрібному об'єкті, активізувати свої творчі здібності. Величезна кількість виникаючих нестандартних проблем і постійне прагнення людини до інновацій пояснюють численні розробки методів активізації творчого мислення. Але, на жаль, ні один з них не враховує ризики, що пов'язані з людьми, а отже, всі проаналізовані підходи до управління креативністю команди проекту будуть більш ефективними, якщо їх інтегрувати з методами управління ризиками персоналу [103].

В процесі дослідження автором було виявлено взаємозв'язок та взаємовплив таких характеристик членів команд ОППК, як вплив рівня їх креативності на рівень кадрових ризиків, з нею пов'язаних. Тобто було запропоновано розглядати або аналізувати не тільки вплив ризиків на ОППК [46], а й вплив креативності команди проекту на хід проекту [106].

Результати проведеного якісного аналізу кадрових ризиків ОППК та визначення рівня впливу креативності членів команди ОППК на рівень кадрового ризику наведений в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Якісний аналіз ризиків ОППК

№	Назва кадрових ризиків	Вплив ризику на проект	Вплив креативності на ризик
1	Організаційний ризик	Високий	+
2	Ризик виконавця	Середній	+
3	Ризик некомпетентності	Високий	+
4	Ризик плинності	Середній	±
5	Ризик помилки	Середній	±
6	Методичний ризик	Високий	+
7	Ризик менеджменту	Високий	+
Умовні позначення: Вплив ризику на проект: низький; середній; високий. Вплив креативності проектної команди на ризик: + (впливає); - (не впливає); ± (частково впливає).			

Як видно з проведеного аналізу, в ОППК виникають ризики, які мають середній та високий вплив на результати проекту, тобто впливають на його параметри - час, вартість, а особливо якість. І всі вони пов'язані з креативністю членів команди проекту. А, отже, саме на ці ризики креативність дійсно впливатиме завжди і в кожному випадку [98, 105].

Автором також велася робота щодо з'ясування, яким чином існуючі в методології управління проектами підходи до управління ризиками можуть бути застосовані до зменшення кадрових ризиків [46, 108]. Для вирішення даної проблеми були визначені стратегії боротьби [108], які б могли бути обрані для управління кадровими ризиками ОППК (Додаток Л).

З огляду на проведені дослідження, стає зрозумілим, що під час формування команди ОППК та визначення ризиків необхідно враховувати креативність таким чином, щоб вона допомагала, а не заважала. Тобто необхідно думати не тільки про те, як зменшувати ризики, а і як збільшувати креативність, та з-за допомогою збільшення креативності зменшувати ризики. Таким чином, є необхідність в розробці нових моделей та методів формування команд ОППК з урахуванням параметрів креативності у взаємозалежності з кадровими ризиками членів таких команд.

1.6 Постановка завдання дослідження

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі наукові завдання:

- провести аналіз сучасного стану ОППК; визначити особливості, основні види та форми ОППК; виділити основні параметри креативності та розширити їх до таких, що найчастіше трапляються у членів команд ОППК; виконати ідентифікацію, оцінку та аналіз ризиків ОППК; проаналізувати наявні методи управління ризиками та креативністю членів команд ОППК;

- розширити термінологію управління ОП через уточнення понять «освітній проект», «ступінь довіри» та введення поняття «освітній проект підвищення кваліфікації»;

- розробити моделі:

1) концептуальну модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК;

2) математичну модель визначення «ступеня довіри» членів команд ОППК, яка дає змогу виконувати оцінку параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів;

3) когнітивні моделі взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд ОППК;

- розширити існуючу класифікацію ОП та перелік факторів успіху реалізації ОППК;

- удосконалити метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд ОППК;

- розробити метод формування команд ОППК з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів таких команд;

- удосконалити метод підбору претендентів до команди ОППК з використанням адитивного критерію, який розраховують на основі параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК;

- підтвердити адекватність розроблених моделей та методів результатами їх практичної реалізації в ОП навчальних закладів та організацій, на базі яких можна проводити ОД.

1.7 Висновки по першому розділу

1. Проведено аналіз сучасного стану освітніх проектів підвищення кваліфікації; визначено особливості, основні види та форми освітніх проектів підвищення кваліфікації.

2. Проведено аналіз стану системи освіти України, а саме ОД, який показав необхідність розвитку ОП у сфері неформальної освіти, головним завданням яких є навчання дорослого населення або безперервне підвищення кваліфікації дорослих громадян впродовж всього життя.

3. Виділено основні особливості навчання дорослих та відмінності від організації навчання дітей та студентів, а відповідно виявлені основні ознаки ОППК, до яких відносять складність формування команд таких проектів.

4. На основі проведеного аналізу наукових досліджень у цій сфері, особливостей, типології та класифікації освітніх проектів підвищення кваліфікації розширено термінологію управління освітніми проектами через уточнення понять «освітній проект» та введення поняття «освітній проект підвищення кваліфікації».

5. Представлено основні зацікавлені сторони ОППК та їх очікування, де замовниками можуть бути державні та комерційні організації, або ж самі користувачі, а виконавцями - є науково-педагогічний, організаційно-методичний, управлінський та допоміжний персонал закладів освіти, відповідно з яких формуються команди ОППК.

6. Визначено значення формування команд ОППК, від ефективної роботи яких залежить успіх таких проектів, та виділена головна особливість таких команд як обов'язковість входження до їхнього складу групи викладачів (бізнес-тренерів, лекторів) – розробників навчальних програм.

7. Побудовано організаційну структуру команд ОППК (OBS-проекту), яка складається з керівника проекту, організаційно-методичного персоналу, науково-методичних працівників та допоміжного персоналу. Виділено 5 нових факторів успіху реалізації ОППК, які базуються на правильності прийняття рішень керівником проекту.

8. Виділено основні параметри креативності, які розширені до таких, що найчастіше зустрічаються у членів команд ОППК: гнучкість (К1); самостійність (К2); прогресивність (К3); ініціативність (К4); новизна (К5); прогностичність (К6); оптимальність (К7); інноваційність (К8); ефективність (К9); динамічність (К10).

9. Визначено значення креативності членів команди ОППК для успішної реалізації таких проектів. Встановлено, що запорука ефективної роботи ОППК ґрунтується на командній та креативній роботі всіх членів команди ОППК, що забезпечує необхідну для освітньої організації гнучкість, стимулювання росту креативного потенціалу та створення атмосфери співпраці та підтримки в середині команди. Встановлена необхідність розглядати оцінку рівня креативності членів команди ОППК у взаємозалежності з ризиками.

10. Проведено аналіз ризиків ОППК, виконана їх ідентифікація, аналіз, оцінка та ранжування; зроблено висновок, що під час реалізації ОППК в освітніх організаціях необхідно постійно здійснювати моніторинг ризиків, що пов'язані з людьми, з метою запобігання їх негативного впливу на ОП. В ході аналізу та оцінки виділено 7 кадрових ризиків, що мають значний вплив на хід проекту: організаційний ризик, ризик виконавця, ризик некомпетентності, ризик плинності, ризик помилки, методичний ризик, ризик менеджменту.

11. Вивчено сучасні методи та підходи до управління креативністю та ризиками в ОППК; зроблено висновок, що для досягнення успіху при управлінні ОППК необхідні моделі та методи, які будуть допомагати формувати команду ОППК з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків.

12. На основі аналізу поставлено завдання дослідження щодо розробки моделей та методів формування команд ОППК.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation [Електронний ресурс]. – PMAJ. – Режим доступу : <http://www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm>.
2. Delors, J. et al. Learning: The treasure within. The report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century / J. et al Delors. – Paris : UNESCO, 1996.
3. Fromm, E. The creative attitude / E. Fromm. – New York : Harper & Row, 1959.
4. Saisana, M. ELLI-Index: a sound measure for lifelong learning in the EU / M. Saisana. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2010. – 47 p.
5. Tanaka, H. Innovative development and meta program management of a new generation of mega projects in the oil & gas and infrastructure sectors / H. Tanaka, S. Bushuyev // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2013. – Вип. 16. – С. 59–68.
6. Turner, J. R. The handbook of project – based management. Improving the processes for achieving strategic objectives / J. R. Turner. – McGraw – Hill Book Co., 1999. – 540 p.
7. Айзікова, Л. В. Концепція навчання протягом життя у міжнародних документах і дослідженнях / Л. В. Айзікова // Наук. пр. ЧДУ. Сер. Педагогіка. – Миколаїв, 2012. – Т. 199, вип. 187. – С. 62–64.
8. Антонова, О. Є. Сутність поняття креативності: проблеми та пошуки / О. Є. Антонова // Теоретичні і прикладні аспекти розвитку креативної освіти у вищій школі : монографія / О. Є. Антонова та ін. ; за ред. О. А. Дубасенюк. – Житомир : вид-во ЖДУ, 2012. – С. 14–41.
9. Бабина, Т. Г. Ризики на ринку освітніх послуг [Електронний ресурс] / Т. Г. Бабина. – Режим доступу : <http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/3198/1/Babyna%20T.%20Ryzyky.pdf>.

10. Баранов, В. В. Еволюція бізнес-освіти в світі та інтеграція програм MBA в Україні / В. В. Баранов // Економічний вісн. ун-ту. – Переяслав-Хмельницький, 2016. – Вип. 28 (1). – С. 7–15. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_28\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_28(1)_3).

11. Бедрій, Д. І. Особливості проектно-орієнтованого управління науковими проектами / Д. І. Бедрій // Матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. «Project, Program, PortfolioManagement». В 2 т. – Одеса : ОНПУ, 2017. – Т. 2. – С. 15–18.

12. Беляева, М. А. Риск как предмет научного анализа в педагогике и образовании / М. А. Беляева // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 11. – С. 16–23.

13. Білошицький, А. О. Організація впровадження проектного підходу до управління вищими навчальними закладами / А. О. Білошицький, С. В. Білошицька // Матеріали VII міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2010. – С. 23–24.

14. Білошицький, А. О. Проектно-технологічне управління вищими навчальними закладами / А. О. Білошицький // Матеріали VIII міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2011. – С. 34–36.

15. Білошицький, А. О. Методологія проектно-векторного управління освітніми середовищами : автореф. дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.22 «Управління проектами та програмами» / А. О. Білошицький ; МОНМС України, Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ, 2012. – 35 с.

16. Блінцов, В. С. До концепції управління проектом модернізації вищої освіти / В. С. Блінцов, В. В. Драгомиров // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв, 2007. – С. 34–37.

17. Богоявленская, Д. Б. Психология творческих способностей / Д. Б. Богоявленская. – М. : Экономика, 2002. – 100 с.

18. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.academic.ru.

19. Борзенко-Мірошніченко, А. Ю. Моніторинг якості освітніх проектів на основі моделей системної динаміки : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / А. Ю. Борзенко-Мірошніченко ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ, 2007. – 22 с.

20. Борзенко-Мірошніченко, А. Ю. Оцінка якості ресурсів регіонального портфелю освітніх проектів / А. Ю. Борзенко-Мірошніченко // Матеріали VII міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2010. – С. 30–31.

21. Борзенко-Мірошніченко, А. Ю. Принцип програмно-портфельного управління системою вищої освіти на регіональному рівні / А. Ю. Борзенко-Мірошніченко // Матеріали VIII міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2011. – С. 40–41.

22. Борзенко-Мірошніченко, А. Ю. Роль і функції менеджера з якості в освітніх проектах / А. Ю. Борзенко-Мірошніченко // Матеріали IV міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ, 2007. – С. 24–25.

23. Бугров, О. В. Управління цінністю у проектах «під ключ» / О. В. Бугров, О. О. Бугрова // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2015. – Вип. 22, ч. 1. – С. 26–32.

24. Бурков, В. Н. Модели и методы мультипроектного управления / В. Н. Бурков, О. Ф. Квон, Л. А. Цитович. – М. : ИПУ РАН, 1997. – 63 с.

25. Бушуев, С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами : монография / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – 2-е изд. – Киев : Укр. асоц. управления проектами, 2000. – 312 с.

26. Бушуев, С. Д. Основы индивидуальных компетенций для Управления проектами, Программами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). Т. 1. Управление проектами / С. Д. Бушуев, Д. А. Бушуев ; под ред. С. Д. Бушуева. – Київ : Саммит-Книга, 2017. – 178 с.

27. Бушуев, С. Д. Управление проектами в условиях глобализации / С. Д. Бушуев // Матеріали міжнар. конф. «Управління проектами в умовах глобалізації знань». – Київ : КНУБА, 2007. – С. 29–30.

28. Бушуєв, С. Д. Застосування моделі «Нова башта Р2М» в управлінні проектами розвитку освіти / С. Д. Бушуєв, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2014. – Вип 17. – С. 5–11.

29. Бушуєв, С. Д. Креативні моделі як інструмент розвитку складних систем / С. Д. Бушуєв, Р. Ф. Ярошенко // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2011. – Вип. 5. – С. 10–12.

30. Бушуєв, С. Д. Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами / С. Д. Бушуєв, М. С. Дорош, Н. В. Шакур // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2016. – Вип. 26. – С. 49–57. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2016_26_9.

31. Бушуєва, Н. С. Управління розвитком підприємств будівельної галузі шляхом формування їх стратегічного потенціалу : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / Н. С. Бушуєва ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ, 2001. – 20 с.

32. Вайсман, В. О. Сучасна концепція проектно-орієнтованого командного управління підприємством / В. О. Вайсман, К. В. Колеснікова, В. В. Натальчишин // Сучасні технології в машинобудуванні : зб. наук. пр. НТУ «ХПІ». – Харків, 2013. – Вип. 8. – С. 246–253.

33. Ванюрихин, Г. И. Творчество в менеджменте / Г. И. Ванюрихин // Вестн. Междунар. ун-та. Сер. Менеджмент. – М., 2000. – Вып. 3.

34. Васильков, Ю. В. Риски менеджмента и менеджмент рисков / Ю. В. Васильков, Л. С. Гущина. – Ярославль : изд. дом Н. П. Пастухова, 2011. – 265 с.

35. Ващенко, Л. М. Управління освітніми проектами [Електронний ресурс] / Л. М. Ващенко. – Режим доступу : <http://ru.osvita.ua/school/method/technol/1411/>.

36. Вітлінський, В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – Київ : ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.

37. Войтушенко, А. А. Концептуальна модель випуску інноваційного продукту, що базується на креативному потенціалі команди проекту / А.

А. Войтушенко // *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2018. – Вип. 33. – С. 31–36.

38. Войтушенко, А. А. Розвиток креативного потенціалу колективу як фактор впливу на ефективну роботу підприємства / А. А. Войтушенко, С. Д. Бушуєв // *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2017. – Вип. 29. – С. 34–39.

39. Гладка, О. М. Роль і місце методології управління проектами в сучасній вищій школі / О. М. Гладка // *Матеріали IV міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства»*. – Київ, 2008. – С. 38–39.

40. Гловацкая, С. Н. Модель формирования портфеля проектов международной деятельности вуза / С. Н. Гловацкая, С. В. Руденко // *Вісн. НТУ. Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. – Харків : НТУ «ХП», – 2016. – № 2 (1174). – С. 36–41.

41. Гончаренко, С. У. Наука і навчальний предмет / С. У. Гончаренко // *Педагогічна і психологічна науки в Україні* : зб. наук. пр. до 15-річчя АПН України. У 5 т. Т. 2 : Дидактика, методика, інформаційні технології. – Київ : Пед. думка, 2007. – С. 19–29.

42. Гончаров, Є. В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є. В. Гончаров // *Проблеми економіки та управління* : вісн. НУ «Львів. політехніка». – Львів, 2008. – № 628. – С. 60–63.

43. Гончарук, А. Неформальна освіта дорослих у країнах ЄС / А. Гончарук // *Педагогічні науки*. – 2012. – № 54. – С. 31–36.

44. Грабовый, П. Г. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова, С. И. Полтавцев. – М. : Аланс, 1994. – 200 с.

45. Гриша, О. В. Управління креативним потенціалом інноваційних проектів на основі ігрових моделей : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / О. В. Гриша ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ , 2008. – 18 с.

46. Данченко, О. Б. Аналіз ризиків освітніх проектів / О. Б. Данченко, Ю. М. Кузьмінська // *Матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи»*. – Миколаїв : НУК, 2012. – С. 58–59.

47. Данченко, О. Б. Концептуальна модель управління командами освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації / О. Б. Данченко, Ю. М. Кузьмінська // Матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2018. – С. 35–36.

48. Данченко, О. Б. Огляд методів аналізу ризиків в проектах / О. Б. Данченко, В. О. Занора // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – № 1 (21). – С. 57–64.

49. Данченко, О. Б. Особливості організаційних проектів вищих навчальних закладів / О. Б. Данченко, Т. П. Животова, О. В. Зубченко // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв, 2007. – С. 87–91.

50. Данченко, О. Б. Класифікація відхилень в проектах: ризики, проблеми, зміни / О. Б. Данченко // Вісн. Львів. держ. ун-ту безпеки життєдіяльності. – Львів, 2014. – № 9. – С. 72–79.

51. Данченко, О. Б. Класифікація ризиків в проектах / О. Б. Данченко // Вост.-Европ. журн. передових технологій. – 2012. – № 1/12 (55). – С. 26–28.

52. Данченко, О. Б. Креативний потенціал команди як фактор успіху проекту / О. Б. Данченко, Ю. М. Кузьмінська // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 3 (43). – С. 70–74. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2012_3_12.

53. Данченко, О. Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах / О. Б. Данченко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : изд-во СНУ ім. В. Даля, 2014. – № 1. – С. 16–25. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2014_1_4.

54. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

55. Долматов, А. В. Основы развивающего образования: теория, методы, технологии креативной педагогики / А. В. Долматов. – СПб. : ВУС, 1998. – 196 с.

56. Доценко, Н. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм : монографія / Н. В. Доценко, Л. Ю. Сабадош, І. В. Чумаченко ; за заг. ред. І. В. Чумаченко. – Харків : ХНУМГ, 2015. – 201 с.

57. Драгомиров, В. В. Управление виртуальными программами обучения в высшем учебном заведении / В. В. Драгомиров, К. В. Кошкин // Матеріали ІV міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ, 2008. – С. 70–71.

58. Драгоміров, В. В. Управління якістю освіти в проектах трансформації вищих навчальних закладів / В. В. Драгоміров, А. Я. Казарезов // Матеріали ІV міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв, 2008. – С. 52–55.

59. Драч, І. Є. Визначення наукового проекту на основі системно-ціннісного підходу / І. Є. Драч, Н. С. Рулікова // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 4 (44). – С. 64–70.

60. Драч, І. Є. Розробка механізму формування портфелю наукових проектів ВНЗ з урахуванням цінностей моделі потрійної спіралі / І. Є. Драч, Н. С. Рулікова // Матеріали ІХ міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2013. – С. 70–72.

61. Дружинин, В. Н. Психология общих способностей / В. Н. Дружинин. – СПб. : Питер, 1999. – 368 с.

62. Дулова, А. С. Методичні рекомендації з проведення майстер-класу як групової форми методичної роботи [Електронний ресурс] / А. С. Дулова, Л. М. Соламати́на. – Режим доступу : http://www.kharkivosvita.net.ua/files/Metod_rekom.pdf.

63. Ермасова, Н. Б. Риск-менеджмент организации / Н. Б. Ермасова. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 240 с.

64. Животова, Т. П. Класифікація проектів вищих навчальних закладів / Т. П. Животова, О. О. Григор // Матеріали ІV міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ, 2008. – С. 71–72.

65. Животова, Т. П. Управління ризиками вищих навчальних закладів / Т. П. Животова, І. Б. Семко // Вісн. ЧДТУ. – Черкаси, 2009. – № 3. – С. 44–46.

66. Жованік В.І. Управління удосконаленням функціонування ВНЗ методом вибору ступеня ресурсної цінності / В.І. Жованік // Тези доповідей VII міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: Управління цінністю проектів та програм розвитку організацій // Відповідальний за випуск С.Д.Бушуєв. – К.: КНУБА, 2010. – С. 80-82.

67. Жованік, В. І. Ієрархічний підхід до управління удосконалення функціонування ВНЗ через моніторинг академічних ресурсів / В. І. Жованік // Матеріали VIII міжнар. конф. «Управління проектами та розвиток виробництва». – Київ : КНУБА, 2011. – С. 79–80.

68. Журавлева, Н. В. Применение проектной методологии при внедрении интегрированной системы управления в высших учебных заведениях / Н. В. Журавлева // Матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2013. – С. 116–118.

69. Журавлева, Н. В. Использование методологии управления проектами при создании интегрированных систем управления высшими учебными заведениями / Н. В. Журавлева // Матеріали Х міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2013. – С. 81–83.

70. Зайченко, І. В. Педагогіка : навч. посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів / І. В. Зайченко. – 2-е вид. – Київ : Освіта України : КНТ, 2008. – 528 с.

71. Закон про вищу освіту : закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 37–38. – Ст. 2004.

72. Закон про освіту : закон України від 23 травня 1991 р. № 1060-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 34. – Ст. 451.

73. Закон про освіту : закон України від 28 вересня 2017 р. № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 38–39. – Ст. 380.

74. Зиновкина, М. М. Формирование творческого технического мышления и инженерных умений студентов технических ВУЗов : дис. ... д-ра пед. наук / М. М. Зиновкина. – М., 1989. – 326 с.

75. Зімовін, О. І. Воркшоп як форма професійного навчання / О. І. Зімовін // Оплата праці. – 2017. – № 4/1 (лютий). – С. 10.

76. Змеев, С. И. Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых / С. И. Змеев. – М. : ПЕР СЭ, 2003. – 208 с.

77. Каленюк, І. С. Ризик-менеджмент у системі вищої освіти України / І. Каленюк, О. Куклін // Економіка : вісн. КНУ. – Київ, 2015. – Вип. 5. – С. 23–28. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_5_6.

78. Каленюк, І. С. Економічні ризики розвитку вищої освіти в Україні [Електронний ресурс] / І. С. Каленюк, О. В. Куклін // Економіка та держава. – 2017/2. – № 11. – С. 52–55.

79. Каленюк, І. С. Сучасні ризики розвитку вищої освіти в Україні / І. С. Каленюк, О. В. Куклін, В. А. Ямковий // Економіка України. – 2015. – № 2. – С. 70–83.

80. Карпенко, С. В. Инструменты стимуляции креативности [Электронный ресурс] / С. В. Карпенко. – Режим доступа : <http://isarrfe.trainet.org/materials/practicum/practicum2.shtml>.

81. Керівництво з питань проектного менеджменту : пер. з англ. / під ред. С. Д. Бушуєва. – 2-е вид., перероб. – Київ : Деловая Украина, 2000. – 198 с.

82. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій [Електронний ресурс] : монографія / пер. на укр. мову під ред. Ф. О. Ярошенка. – Режим доступу : <http://edu.minfin.gov.ua/P2M/Pages/Codex.aspx>.

83. Климов, С. М. Неформальное образование взрослых: проблемы экономики и управления : монография / С. М. Климов. – СПб. : СПбУЭФ : «Знание», 1998. – 135 с.

84. Кноринг, В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кноринг. – М. : НОРМА, 2001. – 528 с.

85. Ковалюк, Т. В. Управління проектами та програмами на ринку освітніх послуг / Т. В. Ковалюк // Матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2012. – С. 90–92.

86. Коджаспирова, Г. М. Педагогический словарь / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – М. : Академия, 2000. – 176 с.

87. Колесников, А. Е. Формирование информационной среды университета для дистанционного обучения / А. Е. Колесников // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ, 2014. – Вип. 20, ч. 1. – С. 21–26.

88. Колесникова, Е. В. Оценка эффективности командной работы на стадии инициации проектов / Е. В. Колесникова, Д. В. Лукьянов, О. И. Шерстюк // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ, 2015. – Вип. 21, ч. 1. – С. 37–42.

89. Колесніков, О. Є. Основні аспекти впровадження дистанційної освіти / О. Є. Колесніков, В. Д. Гогунський // Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві : зб. наук. пр. ОНПУ. – Одеса : ОАО Бахва, 2012. – Вип. 1. – С. 34–41.

90. Колеснікова, К. В. Концепція компетентнісного навчання / К. В. Колеснікова // Матеріали наук.-метод. семінару «Шляхи реалізації кредитно-модульної системи організації навчального процесу». – Одеса : Наука і техніка, 2013. – № 7. – С. 42–47.

91. Коляда, О. П. Математична модель оцінки проектів стратегічного портфелю вищого навчального закладу / О. П. Коляда // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СХУ. – Луганськ : вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. – № 4 (32). – С. 94–100.

92. Коляда, О. П. Проектно-ориентированная формализация стратегического компонента функциональной деятельности высшего учебного заведения / О. П. Коляда // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СХУ. – Луганськ : вид-во СХУ ім. В. Даля, 2008. – № 3 (27). – С. 81–87.

93. Коляда, О. П. Метод формування стратегічного портфелю проектів вищого навчального закладу / О. П. Коляда // Управління проектами та розвиток

виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 1 (33). – С. 162–172. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2010_1_24.

94. Конституція України : закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.

95. Концевая, Г. М. Образовательный хакатон в профессиональной подготовке специалистов / Г. М. Концевая, М. П. Концевой // Наук. вісн. Льотної акад. Сер. Педагогічні науки. – Кропивницький, 2018. – Вип. 3. – С. 258–263. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfasps_2018_3_43.

96. Костюкова, Т. П. Модель управления рисками образовательного учреждения / Т. П. Костюкова, И. А. Лысенко // Информационно-управляющие системы. – 2011. – № 2 (51). – С. 73–76.

97. Креативное мышление в бизнесе : пер. с англ. / Т. М. Амабайл и др. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.

98. Креативные технологии управления проектами и программами : монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др. – Киев : Саммит-Книга, 2010. – 768 с.

99. Кречетников, К. Г. Розвиток креативності особистості у вищій школі [Електронний ресурс] / К. Г. Кречетников. – Режим доступу : <http://www.rb.ru/community/articles/articles/2010/01/18/115503.html>.

100. Кузьмінська, Ю. М. Аналіз ризиків освітніх проєктів / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали II укр. наук.-практ. конф. «Управління проєктами в умовах транзитивної економіки». – Одеса : ОДАБА, 2011. – Т. 1. – С. 54–56.

101. Кузьмінська, Ю. М. Модель управління креативністю та ризиками команд освітніх проєктів у сфері підвищення кваліфікації / Ю. М. Кузьмінська // Вісн. ЧДТУ. Сер. Технічні науки. – Черкаси, 2018. – № 3. – С. 42–49. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchdtu_2018_3_9.

102. Кузьмінська, Ю. М. Особливості управління командою освітніх проєктів / Ю. М. Кузьмінська // Східно-Європ. журн. передових технологій. – 2012. – № 1/11 (55). – С. 62–64.

103. Кузьмінська, Ю. М. Кадрові ризики в проектах післядипломної освіти / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Стан та перспективи розвитку соціально-економічних систем в епоху економіки знань». – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2014. – С. 77–80.

104. Кузьмінська, Ю. М. Класифікація освітніх проектів підвищення кваліфікації в структурі безперервної освіти / Ю. М. Кузьмінська // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля (Сєверодонецьк), 2019. – № 1 (69). – С. 38–52.

105. Кузьмінська, Ю. М. Креативні технології управління освітніми проектами / Ю. М. Кузьмінська, О. Б. Данченко // // International Conference : «Innovative technologies in science and education. European experience». – Vienna, 2017. – Vol. 1. – P. 102–107.

106. Кузьмінська, Ю. М. Методи управління креативним потенціалом команди проекту / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали X міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2013. – С. 136–137.

107. Кузьмінська, Ю. М. Огляд методів управління креативністю команди проекту / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми сучасної наукової думки». – Київ : Ун-т економіки та права «КРОК», 2014. – С. 275–276.

108. Кузьмінська, Ю. М. Підходи до управління ризиками освітніх проектів / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали IX міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2014. – С. 109–110.

109. Кузьмінська, Ю. М. Практичне застосування моделей та методів управління креативністю і ризиками команд освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації / Ю. М. Кузьмінська // Вісн. ЧДТУ. Сер. Технічні науки. – Черкаси, 2019. – № 1. – С. 23 – 32.

110. Кузьмінська, Ю. М. Якісний аналіз ризиків освітніх проектів / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2013. – С. 165–167.

111. Кузьмінський, А. І. Педагогіка вищої школи : навч. посібник / А. І. Кузьмінський. – Київ : Знання, 2005. – 486 с.
112. Кук, П. Креатив приносить деньги / П. Кук ; пер. с англ. С. С. Гуринович. – Минск : Гревцов Паблішер, 2007. – 384 с.
113. Лазоренко, О. О. Аналітичний звіт дослідження у сфері неформальної освіти дорослих у пілотних областях в Україні: Полтавська та Львівська область / О. О. Лазоренко, Р. А. Колишко. – Київ, 2010. – 84 с.
114. Лазоренко, О. О. Аналітичний звіт «Якою має бути політика навчання дорослих в Україні? / О. О. Лазоренко, Р. А. Колишко. – Київ, 2018. – 52 с.
115. Левина, Е. И. Оценка материально-ресурсных показателей вузов для решения вопросов оптимизации затрат на их содержание в рамках проектного подхода к их управлению / Е. И. Левина // Матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2013. – С. 170–171.
116. Левіна, О. І. Модель розрахунку ресурсів при реалізації портфелів освітніх проектів / О. І. Левіна // Матеріали VIII міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2011. – С. 115–116.
117. Лепський, В. В. Застосування методу перехресної соціометричної оцінки до визначення креативності команди проекту / В. В. Лепський, Ю. М. Кузьмінська // Вісн. НТУ «ХПІ». Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків, 2015. – № 2 (1111). – С. 172–177.
118. Лигинчук, Г. Г. Основы менеджмента / Г. Г. Лигинчук. – М. : Моск. ин-т экономики, менеджмента и права, 2009. – Режим доступа : // [www. e-college. ru/xbooks/xbook032/book/index/index.html](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook032/book/index/index.html).
119. Лисиця, О. В. Особливості освітніх проектів в галузі культури та мистецтв / О. В. Лисиця // Матеріали VIII міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2011. – С. 120–121.
120. Логинов, О. В. Основные проекты развития образовательной деятельности вузов / О. В. Логинов // Технологический аудит и резервы

производства. – 2013. – № 1/3 (9). – С. 33–36. – Режим доступа : <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/12256>.

121. Логінов, О. В. Проектно-орієнтоване управління освітньою діяльністю ВНЗ : автореф. канд. ... техн. наук : 05.13.22 – управління проектами та програмами / О. В. Логінов. – Одеса : ОНМУ, 2016. – 22 с.

122. Лук'янова, Л. Концепція освіти дорослих в Україні / Л. Лук'янова // Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. – 2011. – Вип. 3 (1). – С. 8–16.

123. Лук'янчук, Н. Класифікація видів тренінгів / Н. Лук'янчук // Навчання і виховання обдарованої дитини. – 2013. – Вип. 1. – С. 272–279. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nivoo_2013_1_36.

124. Лясковський, В. П. Моделі, методи і алгоритми побудови проектів систем організаційного управління вищим навчальним закладом : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 – управління проектами та розвиток виробництва / В. П. Лясковський. – Київ, 2001. – 20 с.

125. Маковій, О. П. Особливості формування проектною команди [Електронний ресурс] / О. П. Маковій. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/6_131678.doc.htm.

126. Манівлець, Е. Є. Креативність як невід'ємна складова розвитку творчого потенціалу студента / Е. Є. Манівлець // Право і суспільство. – 2012. – № 1. – С. 304–308. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2012_1_67.

127. Мартинець, Л. А. Освіта дорослих: форми і зміст / Л. А. Мартинець // Освіта та розвиток обдарованої особистості. – 2015. – № 6. – С. 14–17. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Otros_2015_6_5.

128. Мартіросян, О. І. Перспективи розвитку освіти дорослих у контексті Європейської інтеграції / О. І. Мартіросян // Педагогічний процес: теорія і практика : зб. наук. пр. Київ. ун-ту ім. Б. Грінченка. – Київ, 2007. – Вип. 4. – С. 78–84.

129. Масленнікова, К. С. Складники поведінкової компетенції учасника команди проекту на засадах компетентнісного підходу / К. С. Масленнікова, К. В. Колеснікова // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2013. – Вип. 14. – С. 48–51.

130. Маслоу, А. Г. Дальние пределы человеческой психики / А. Г. Маслоу ; пер. с англ. А. М. Татлы. – СПб. : Евразия, 1999. – 432 с.

131. Матвеев, А. Креативность: мысли вслух [Электронный ресурс] / А. Матвеев // Бизнес-тернинги: Т&D Консалтинг. – Режим доступа : http://www.arsvitae.ru/cgi-bin/cm/get_doc.fpl?doc_id=71.

132. Медведева, О. М. Механізм управління взаємодією в проектах / О. М. Медведева // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2012. – Вип. 12. – С. 8–17.

133. Меморандум комиссии Европейского Совета «Обучение в течение всей жизни» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://is.beneficium.ru/docs/20001030-memorandum-komissii-evropeiskogosoveta> AVob-obuchenii-B.

134. Моисеев, А. М. Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева. – М. : РОССПЭН, 2004. – 240 с.

135. Морозов, А. В. Формирование креативности преподавателя высшей школы в системе непрерывного образования : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.08 / А. В. Морозов – М., 2004. – 445 с.

136. Назаренко, М. М. Информационный подход в создании психолого-педагогических условий развития креативности у студентов педагогического вуза [Электронный ресурс] / М. М. Назаренко // Информационные технологии в образовании. – 2002. – Режим доступа : <http://ito.bitpro.ru/2002/II/3/II-3-217.html>.

137. Новиков, Д. А. Модели и механизмы управления научными проектами в ВУЗах / Д. А. Новиков, А. Л. Суханов. – М. : Ин-т управления образованием РАО, 2005. – 80 с.

138. Новиков, А. М. Образовательный проект (методология образовательной деятельности) / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М. : Эгвес, 2004. – 120 с.

139. Ноулз, М. Современная практика образования взрослых. Андрагогика против педагогики / М. Ноулз. – М. : Педагогика, 1970. – 236 с.

140. Оберемок, І. І. Методи та засоби проектно-орієнтованого управління у вищих навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / І. І. Оберемок ; Київ. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Київ, 2003. – 17 с.

141. Оборский, Г. А. Инструменты реализации ценностного подхода в проектах дистанционного обучения / Г. А. Оборский, А. Е. Колесников, А. Н. Миколок // Электротехнические и компьютерные системы. – 2015. – № 19. – С. 330–333.

142. Оборський, Г. О. Стандартизація і сертифікація процесів управління якістю освіти у вищому навчальному закладі / Г. О. Оборський, В. Д. Гогунський, О. С. Савельєва // Тр. ОПУ. – Одеса, 2011. – Вып. 1 (35). – С. 251–255.

143. Обучение взрослых: учиться никогда не поздно. Коммюнике Комиссии Европейских Обществ Брюссель, 23 октября 2006. [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.google.com.ua/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0C>.

144. Оленіч, А. В. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах / А. В. Оленіч, З. Я. Шацька // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – № 10. – С. 136–142.

145. Онушкин, В. Г. Образование взрослых: междисциплинарный словарь терминологии / В. Г. Онушкин, Е. И. Огарев. – СПб. ; Воронеж, 1995. – 231 с.

146. Опфер, Е. А. Риск-менеджмент в управлении качеством образования в вузе / Е. А. Опфер // Высшее образование в России. – 2015. – № 10. – С. 84–91.

147. Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози : монографія / за ред. А. Василюк, А. Стоговського. – Ніжин : видав. ПП Лисенко М. М., 2017. – 248 с.

148. Осік, О. О. Життєвий цикл проектів розвитку вищого навчального закладу / О. О. Осік // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. – № 2 (26). – С. 85–91.

149. Осік, О. О. Статистичне представлення показників компетентності трудових ресурсів освітніх проектів / О. О. Осік // Матеріали VIII міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2011. – С. 155–156.

150. Особов, І. П. Деякі аспекти вивчення креативності. Зарубіжний досвід ХХ століття в оцінці сучасних дослідників [Електронний ресурс] / І. П. Особов // Гуманитарные научные исследования. – 2011. – Октябрь. – URL : <http://human.snauka.ru>.

151. Остапчук, А. В. Сім кроків до власного майстер-класу / А. В. Остапчук // Матеріали Х всеукр. практ. конф. «Наукова думка сучасності і майбутнього». – Дніпро: ГО «Вектор пошуку», 2017. – С. 10.

152. Піддубна, С. М. Сучасні методи оцінювання креативного потенціалу команди проекту / С. М. Піддубна, Ю. М. Кузьмінська // Матеріали ІХ міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2012. – С. 172–173.

153. Полотай, О. І. Інноваційні підходи до управління освітніми проектами в умовах формування суспільства знань : автореф. дис. ... канд. техн. наук. : 05.13.22 «Управління проектами і програмами» / О. І. Полотай. – Львів : Львів. держ. ун-т безпеки життєдіяльності, 2013. – 20 с.

154. Польшаков, І. В. Креативний підхід до управління проектно-орієнтованими організаціями / І. В. Польшаков // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2016. – Вип. 26. – С. 91–97.

155. Преснер, Р. Форми освіти дорослих у системі післядипломного навчання / Р. Преснер // Актуальні питання гуманітарних наук : міжвуз. зб. наук. пр. ДДПУ. – Дрогобич : Посвіт, 2016. – Вип. 15. – С. 408–413.

156. Придатко, О. В. Освітні проекти та програми як об'єкт проектного менеджменту / О. В. Придатко // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2015. – Вип. 24. – С. 42–48.

157. Про затвердження Положення про особливості організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України та військових навчальних підрозділах вищих навчальних закладів України [Електронний ресурс] : наказ Міністерства оборони України від 20.07.2015 р. № 346. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1126-15/ed20150720#n109>.

158. Про затвердження Порядку проведення комунікативних заходів у Головдержслужбі України [Електронний ресурс] : наказ Головного управління державної служби України від 16 лютого 2007 р. № 53. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN46320.html.

159. Про затвердження Порядку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних [Електронний ресурс] : наказ Міністерства соціальної політики України спільно з Міністерством освіти та науки України від 31 травня 2013 р. № 318/655. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1029-13/ed20171107#n23>.

160. Про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах [Електронний ресурс] : положення. – Режим доступу : <http://www.minagro.gov.ua/page/?4943>.

161. Про першочергові заходи та концептуальні напрямки фінансування вищої освіти [Електронний ресурс] : рішення колегії Міністерства освіти України. Офіц. вид. Чинне від 1996-01-24. Протокол № 1/4-11. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

162. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс] : закон України від 04 листопада 2018 р. № 4312-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2018. – № 46. – Ст. 371.

163. Продіус, О. І. Формування та управління командою проекту / О. І. Продіус // Вісн. ОНУ. Сер. Економіка. – Одеса, 2016. – Т. 21, вип. 10. – С. 51–55. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_10_13.

164. Проект положення про післядипломну освіту у сфері вищої освіти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : old.mon.gov.ua/img/zstored/files/Проект%20Положення%20про%20ПДО.doc.

165. Психологический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.psi.webzone.ru>.

166. Рач, В. А. Проектно-орієнтовані моделі управління та оцінки діяльності вищих навчальних закладів / В. А. Рач, А. Ю. Борзенко-Мірошніченко //

Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2009. – № 1 (29). – С. 81–89.

167. Рач, В. А. Формування якості продукту освітніх проектів / В. А. Рач, А. Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2003. – № 3 (7). – С. 55–60.

168. Риск-менеджмент в учреждениях социальной сферы, культуры и образования / под ред. М. А. Беляевой, Н. В. Шрамко. – Екатеринбург, 2014. – 170 с.

169. Россошанская, О. В. Стратегический потенциал ВУЗа как основной показатель гарантии качества реализации образовательных проектов / О. В. Россошанская // Матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. «Університет і регіон». – Луганськ, 2002. – С. 263–264.

170. Россошанська, О. В. Особливості портфельного управління проектами вищого навчального закладу / О. В. Россошанська, О. О. Осік // Матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв, 2008. – С. 138–139.

171. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). – 6-е изд. – Project Management Institute, Inc. 2019. – 792 с.

172. Рулікова, Н. С. Управління портфелем інноваційних проектів вищих навчальних закладів : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / Н. С. Рулікова ; Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. – Миколаїв, 2009. – 20 с.

173. Рыбак, А. И. Системный анализ неисчерпаемых творческих ресурсов коллективного стиля управления процессами развития проектной деятельности креативной команды / А. И. Рыбак // Матеріали VII міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2010. – С. 178–180.

174. Самогулов, А. Б. Современное стратегическое управление : учеб. пособие / А. Б. Самогулов, Д. Г. Богун, С. В. Карпенко. – Киев : ИНКОС, 2011. – 384 с.

175. Сергеева, Л. Н. Особливості внутрішніх ризиків ВНЗ із точки зору управління / Л. Н. Сергеева, А. А. Єлесіна // Економічні науки : вісн. ЗНУ. – Запоріжжя, 2012. – № 3 (15). – С. 140–147.

176. Словарь-справочник по возрастной и педагогической психологии / под ред. М. В. Гамезо. – М. : Пед. о-во России, 2001. – 128 с.

177. Соколова, О. В. О необходимости применения проектного подхода к управлению функционированием ВУЗов Украины / О. В. Соколова // Матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2013. – С. 317–319.

178. Столяренко, Л. Д. Педагогическая психология / Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 2000. – 544 с.

179. Тернер, Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Дж. Р. Тернер ; пер. с англ. под общ. ред. В. И. Воропаева. – М. : изд. дом Гребенникова, 2007. – 552 с.

180. Тесленко, П. О. Портфельне управління еволюційним розвитком вищих навчальних закладів / О. П. Тесленко // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2014. – Вип. 17. – С. 76–80.

181. Тесля, Ю. М. Модель мультипроекту модернізації системи управління якістю підготовки спеціалістів в ВНЗ всіх видів акредитації / Ю. М. Тесля, І. О. Полотай // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. – № 2 (18). – С. 72–85.

182. Тесля, Ю. М. Професійне управління проектами у вищих навчальних закладах / Ю. М. Тесля // Матеріали ІІІ міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2006. – 176 с.

183. Тесля, Ю. М. Структури програм інформатизації вищих навчальних закладів / Ю. М. Тесля, Л. Б. Кубявка, Т. В. Латишева // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2014. – Вип. 18. – С. 98–101.

184. Технологія управління соціальними проектами : монографія / Т. М. Безверхнюк, А. О. Левицький, К. В. Пеклун та ін. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 351 с.

185. Ткачук, С. В. Профілювання цінності проектів освітньої діяльності для навчальних закладів / С. В. Ткачук // Матеріали наук.-метод. семінару «Шляхи

реалізації кредитно-модульної системи організації навчального процесу і тестових форм контролю знань студентів». Вип. 4. Організація навчального процесу і тестування. – Одеса : Наука і техніка, 2010. – С. 58–63.

186. Торшина, К. А. Современные исследования проблемы креативности в зарубежной психологии [Электронный ресурс] / К. А. Торшина // Вопросы психологии. – 2011. – Режим доступа : http://www.voppsy.ru/journals_all/issues/1998/984/984123.htm.

187. Управление проектами / Н. И. Ильин, И. Г. Лукманова и др. – СПб. : Два-Три, 1996. – 610 с.

188. Управління вищими навчальними закладами із застосуванням методів управління проектами / П. П. Лізунов, А. О. Білощицький, Р. В. Лісневський та ін. // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2010. – Вип. 3. – С. 87–91.

189. Управління проектами розвитку змісту освіти як управління успішними проектами за методологією MSP / М. І. Цюцюра, С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко та ін. // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2014. – Вип. 18. – С. 102–105.

190. Федечко, А. И. Концептуальная портфельно-ориентированная модель образовательного проекта / А. И. Федечко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 3 (47). – С. 136–146.

191. Федорчак, О. В. Інновації в державному управлінні: регіональний аспект : монографія / О. В. Федорчак. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. – 192 с.

192. Фесенко, Т. Г. Формування моделі «competence work» команди управління будівельним проектом із використанням NSB UA Version 3.0 / Т. Г. Фесенко // Вост.-Европ. журн. передових технологій. – 2011. – № 1/7 (49). – С. 53–57.

193. Фесенко, Т. Г. Ідентифікація креативних завдань у проектному менеджменті з використанням гендерного підходу / Т. Г. Фесенко, А. В. Шахов, Г.

Г. Фесенко // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2018. – Вип. 33. – С. 92–101.

194. Філатов, А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами [Електронний ресурс] / А. С. Філатов. – Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal /35/10fasuip.pdf>.

195. Халперн, Д. Психология критического мышления / Д. Халперн. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.

196. Хмелевська, О. М. Освітні ризики у контексті людського розвитку / О. М. Хмелевська // Демографія та соціальна економіка. – 2016. – № 3. – С. 145–157. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2016_3_14.

197. Холодная, М. А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования / М. А. Холодная. – СПб. : Питер, 2002. – 272 с.

198. Хрутьба, В. О. Креативна модель проекту впровадження системи екологічного менеджменту транспортного підприємства / В. О. Хрутьба // Вост.-Европ. журн. передовых технологий. – 2013. – № 1/10. – С. 38–40.

199. Хрутьба, В. О. Методологічні основи управління екологічними проектами та програмами : дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.22 / В. О. Хрутьба ; Нац. трансп. ун-т МОН України. – Київ, 2015. – 368 с.

200. Чередниченко, И. П. Психология управления / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 608 с.

201. Чернов, С. К. Основы эффективной работы проектной команды / С. К. Чернов, А. А. Левит // Радиоэлектронні і комп'ютерні системи. – 2007. – № 3. – С. 128–133. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/recs_2007_3_22.

202. Чубарова, О. И. Образовательный риск как экономическая категория, его сущность / О. И. Чубарова // Ползуновский вестник. – 2005. – № 1. – С. 199–208.

203. Шапиро, В. Д. Управление проектами / В. Д. Шапиро. – СПб. : Два-Три, 1993. – 443 с.

204. Шаров, О. І. Побудова інструментарію дослідження життєспроможності освітнього проекту та його можливого мультиплікативного ефекту / О. І. Шаров // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СХУ. – Луганськ :

вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 2 (42). – С. 128–135. – Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/42/12soimme.pdf>.

205. Щепина, О. О. Особенности взаимодействия интеллектуальных и творческих особенностей у детей [Электронный ресурс] / О. О. Щепина // Факультет психологии НГУ. – Новосибирск. – 2001. – Режим доступа : <http://www.fp.nsu.ru/science/conf2001/doklad5.htm>.

206. Якубенко, В. Проблеми та перспективи розвитку освіти дорослих в Україні / В. Якубенко, Р. Берлінг // Вісн. КНТЕУ. – Київ, 2011. – № 2. – С. 135–140.

207. Ястребова, В. Я. Впровадження курсу «Проектний менеджмент» в післядипломній педагогічній освіті (із досвіду роботи) [Електронний ресурс] / В. Я. Ястребова // Імідж сучасного педагога : електрон. наук. період. журн. Полтав. обл. ін-ту післядипл. пед. освіти ім. М. В. Остроградського ; Ін-ту пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. – Режим доступу : <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=mm#search/bilyk%40poippo.pl.ua/1615b2d88b81f2af?projector=1&messagePartId=0.1>.

РОЗДІЛ 2. МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ КОМАНД ОСВІТНІХ ПРОЕКТІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

2.1 Методологія та архітектура дослідження

ОД, постійне підвищення їх кваліфікації протягом життя відкриває шлях до входження людини у сучасне високотехнологічне суспільство та її адаптації в ньому, стає важливим механізмом розвитку конкурентоспроможності держави. Проте аналіз практики ОД в Україні, проведений в розділі 1, свідчить, що реформування цієї галузі здійснюється занадто повільними темпами: не створено сучасної законодавчої бази, не використовуються можливості соціального партнерства, не усвідомлюється потенціал неформальної та інформальної ОД, не розроблено андрагогічних засад навчання дорослої людини.

Одним із шляхів вирішення зазначених проблем в умовах інтеграції України до європейського та світового освітнього простору є запровадження методів управління проектного менеджменту у сферу підвищення кваліфікації. Однак, існуючі системи управління проектами надання освітніх послуг, не завжди забезпечують розв'язання завдань підвищення якості та доступності через відсутність ефективних моделей та методів для реалізації механізмів управління у сфері підвищення кваліфікації, в тому числі і до формування команд таких проектів.

В нашому дослідженні ми будемо створювати моделі та методи формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, важливість систем управління якими для досягнення поставленої мети та виконання задач не можна не дооцінювати, а отже, відповідно, й спеціалісти у галузі управління повинні володіти необхідними знаннями для проведення таких досліджень [59].

Для розуміння і дослідження механізмів формування, розвитку й функціонування команд ОППК важливого значення набуває вибір загальнонаукових підходів. Правильно обраний підхід до дослідження та вміння

його застосовувати сприяє розвитку та удосконаленню існуючих систем управління, які у свою чергу створюють умови їх більш ефективного функціонування у подальшому.

Сам термін «підхід» широко використовується як категорія наукової методології. Як зауважує зарубіжний науковець Кукуєв О., «підхід» визначається як методологічний засіб, методологічна основа дослідження, методологічне підґрунтя для вирішення поставленої проблеми [81]. Отже, можна стверджувати, що підхід – це ракурс дослідження, вихідна позиція, відправна точка, з якої дослідження починається та яка визначає його спрямованість відносно мети [6, 79].

Методологія дозволяє визначити цілі та вірні напрямки в дослідній діяльності. Вона також знаходить своє втілення у формулюванні вихідних гіпотез, виборі підходу, принципів та методів дослідження. Використання методологій визначає те, як застосовується той чи інший підхід до дослідження, що обумовлює встановлення певного виду залежностей, зв'язків та відношень у об'єкті, що вивчається [6]. Під методологією дослідження можна розуміти взаємопов'язану сукупність методологічних підходів, що використовуються у конкретному дослідженні, які розкривають їх принципи, форми та методи дослідження, а також основних теоретичних положень, у яких на підставі цих принципів встановлюються основні категорії та фіксуються визначеного виду властивості, відносини та залежності у об'єкті, що вивчається. Вибір методологічного підходу у дослідженні має вплив на процес проведення та результат тому, що від цього залежить спрямованість всіх дослідних робіт [6, 59, 79].

В даній дисертаційній роботі в процесі дослідження моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації були використані такі підходи як системний, концептуальний, когнітивний, а також такі методи як метод математичного моделювання, метод аналогій, метод експертних оцінок, метод перехресної соціометричної оцінки, метод управління ризиками, метод статистичних оцінок. Розглянемо їх детальніше.

Системний підхід. Системний підхід – напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто об'єкт розглядається як модель системи.

Остання домінуюча модель системного підходу мала назву експертного методу, який в рамках системного підходу вичерпно використовував метод аналога чи прототипу. Ефективність системного підходу залежить від характеру застосовуваних загальносистемних закономірностей, що встановлюють зв'язок між системними параметрами. Основний засіб системного підходу — системний аналіз. Теорія систем має діло із аналізом, проектуванням та функціонуванням систем - самостійними господарськими підрозділами. Будь-яка організаційна форма бізнесу відповідає цим критеріям та може вивчатися із використанням понять та засобів теорії систем [22, 12].

У системному підході об'єктом дослідження виступає система, єдине ціле, сукупність елементів, взаємозв'язаних і взаємодіючих між собою [20, 63]. Будь-яка система є частиною системи більш високого рівня, з якою вона має різноманітні зв'язки, і в той же час складається з елементів, які теж є системами.

Система складається із зовнішнього оточення, що включає вхід (ресурси, які передаються системі і впливають на неї) і вихід (кінцевий продукт системи), її зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок (це характерно виключно для відкритих систем); і внутрішньої структури як сукупності взаємозалежних елементів, які забезпечують перетворення вхідних ресурсів на вихідні результати та досягнення цілей системи.

Будь-яке підприємство – це система, яка перетворює набір ресурсів (сировина, машини, люди), що вкладаються у виробництво, у товари, роботи та послуги. Вона функціонує всередині більш крупної системи зовнішньополітичного, економічного, соціального та технічного середовища, у якому вона постійно вступає у складні взаємовідносини. Вона включає серію підсистем, які також взаємопов'язані та взаємодіють. Порушення функціонування у будь-якій частині системи може викликати труднощі у інших її частинах.

Системний підхід в управлінні проектами пропонує розглядати проект та його оточення як сукупність елементів складної системи [25, 79, 78]. Проекти та програми, що реалізуються у різних галузях економіки держави є нічим іншим як технологічними (виробничими) системами, функціонування яких є явищем тимчасовим, що завжди має початок та завершення.

Системний підхід є основою для побудови моделей і методів управління, які дозволяють чітко формувати цілі та комплекси заходів, що забезпечують досягнення мети проекту. Застосування системного підходу дозволяє на початковому етапі планування проекту обґрунтувати сутність його майбутнього продукту [25, 79].

Концептуальний підхід. Концептуальний підхід – це підхід, який передбачає попереднє розроблення концепції дослідження, тобто комплекс ключових положень, які визначають загальну спрямованість та послідовність дослідження [20, 26, 50]. Концепція – це визначений спосіб трактування будь-якого предмета, явища, процесу, основна точка зору на предмет.

Концепція управління проектом включає стратегічні та тактичні цілі й способи їх досягнення. Концепції удосконалення механізмів управління в проекті є частиною загальної концепції управління проектом та відповідає інтересам, як споживачів, так і самої команди проекту [9, 57]. Концептуальні методи управління відомі як принципний вид процесора керованої системи, тобто процес вироблення управлінських рішень [53, 17, 14]. Перед тим як проводити дослідження, та застосовувати будь-які методи необхідно розробити систему дій, послідовність їх реалізації. Тому й необхідно застосовувати концептуальний підхід.

Функціонування системи у цілому передбачає розроблення та реалізацію процесора керованої системи. Процес керованої системи із урахуванням переваг використання концептуального методу включає у себе процедуру формування та процедуру вирішення управлінських задач. Ці процедури є складовими обґрунтуванням управлінських рішень [9, 14, 53]. Формування управлінської задачі має на увазі її змістовну постановку й формалізацію. Для більшості управлінських задач їх формування є разовою процедурою. Вирішення управлінської задачі

передбачає знаходження оптимального управлінського рішення або виявлення відсутності управлінських рішень, що можуть бути реалізовані.

Із наведеного вище стає зрозумілим, що концепція дослідження полягає не просто у виявленні сутності самого предмету дослідження, але ще й у вивченні зовнішніх факторів, що мають вплив.

Метод математичного моделювання. Моделлю називається представлення об'єкта, системи чи поняття в деякій абстрактній формі, що є зручною для наукового дослідження [51, 53, 75, 82, 52]. Існують два способи побудови моделей. При першому способі в результаті ретельного вивчення системи встановлюються закони функціонування системи, які потім відтворюються за допомогою моделі. Поведінку системи, таким чином, досліджують на моделі [53, 82, 52].

Деякі системи настільки складні, що не дивлячись на те, що опис їх функціонування піддається опису аналітичними функціями, знаходження залежності $y = F(x)$ у явному вигляді виявляється неможливим. Наприклад, усі задачі математичного програмування мають досить простий аналітичний опис, але розв'язок задачі може бути знайдений тільки в результаті виконання певної кількості кроків. Іншими словами відомий алгоритм відшукування точного розв'язку задачі, але сам розв'язок не може бути записаний в аналітичній формі. Такий метод моделювання називають математичним моделюванням. Зауважимо, що алгоритм F-відшукування точного розв'язку задачі може бути реалізований дослідником самостійно, за допомогою спеціального програмного забезпечення або за допомогою чисельних методів [51, 77, 82].

Процес моделювання складається з кількох етапів. На першому етапі дослідник визначає мету та задачу моделювання. На другому етапі, виходячи з мети та задачі моделювання, дослідник приступає до вербального опису системи [28, 51, 77].

Когнітивний підхід. В основі когнітивного підходу (когнітивного аналізу та моделювання) лежить когнітивна структуризація знань про об'єкт та зовнішню для нього середовища, причому об'єкт та зовнішнє середовище розмежовуються «нечітко» [40, 41, 42, 47, 23].

Когнітивна структуризація предметної області – це виявлення майбутніх цільових та небажаних станів об'єкта управління й найбільш істотних (базисних) факторів управління та зовнішнього середовища, що впливають на перехід об'єкта в ці стани, а також встановлення на якісному рівні причинно-наслідкових зв'язків між ними, з урахуванням взаємовпливу факторів один на одного [27, 46, 48, 62, 23].

Особливістю методу когнітивного моделювання, яке відрізняє його від традиційних (операційних) методів, є те, що завдяки використанню лінгвістичних змінних (моделі, створені за допомогою мовних засобів «м'яких» обчислень) і нечітких алгоритмів він дозволяє ефективно вивчати поведінку складних систем, зміст яких не піддається точному математичному аналізу.

Для математичної формалізації та дослідження когнітивних карт використовується нечітка логіка, теорія графів та теорія матриць. Взаємний вплив факторів відображається з-за допомогою когнітивної карти (моделі), що представляє собою знаковий (вагомий) орієнтований граф (орграф).

Технологія когнітивного моделювання дозволяє [24, 30, 40]: досліджувати проблеми із нечіткими чинниками та взаємозв'язками; враховувати зміни зовнішнього середовища; використовувати об'єктивно сформовані тенденції розвитку ситуації у своїх інтересах.

Методологія когнітивного моделювання, призначена для аналізу та прийняття рішень у погано визначених ситуаціях [2]. Вона заснована на моделюванні суб'єктивних уявлень експертів про ситуацію та включає: методологію структуризації ситуації; модель подання знань експерта у вигляді знакового орграфа (когнітивної карти) (F, W), де F – безліч факторів ситуації, W – безліч причинно-наслідкових відносин між факторами ситуації; методи аналізу ситуації.

Метод аналогій. Аналогія - це метод, який використовує аналог, тобто ідеальний або матеріальний предмет, який адекватно відображає процес або предмет, що досліджується; висновок про наявність будь-якої ознаки у досліджуваного об'єкта при такому методі здійснюється на підставі схожості, яка існує у інших ознаках [53, 60, 75].

Аналогія – метод, який не має більшої доказової сили. Подібність, на підставі якої здійснюється доказ, може виявитися випадковим, а при вибіркового аналізу ознак існуючі ознаки можуть бути замінені на неістотні. Тому про аналогію слід говорити як про ймовірнісний метод: висновки, міркування стосовно аналогії не достовірні, а лише в тому чи іншому ступені ймовірні. Ступінь ймовірності висновку щодо аналогії тим вище, чим більше охоплено подібних ознак та чим істотніше ці ознаки у предметів, що порівнюються. Якщо подібні ознаки у порівнюваних явищах випадкові, тоді аналогія може виявитися помилковою. В силу їх ймовірнісного характеру висновки щодо аналогії повинні підтверджуватися результатами, які отримані за допомогою інших методів, та ретельно перевірятися на практиці [53, 60, 75].

Аналогію можна визначити й через моделювання (хоча дуже часто використовується протилежний підхід); у такому випадку аналогією слід називати «перенесення інформації» від прототипу до моделі й зворотно [53, 60].

Звичайна схема міркувань щодо аналогії: якщо перший предмет має ознаки А, В, С, D, а другий - А, В, С, то, мабуть, другий предмет має ще й ознаку D [53, 60, 75].

Для того щоб аналогія була доказовою необхідно дотримувати наступних умов [60]: 1) аналогія повинна ґрунтуватися на подібності максимальної кількості істотних ознак; 2) зв'язок між невідомою, шуканою ознакою та іншими (відомими) ознаками повинен бути максимально тісним та доказовим; 3) аналогія не повинна приводити до твердження абсолютної подібності між аналогом та предметом, що досліджується; 4) дослідження подібних ознак повинно доповнюватися дослідженням усіх відомих відмінностей між аналогом та об'єктом, що вивчається.

Метод перехресної соціометричної оцінки. Соціометрія – метод кількісного виміру відносин між людьми у реальних групах [54]. У основі теоретичної соціометрії лежить положення про те, що всі сторони соціального життя – економічні, політичні – можна обґрунтувати станом емоційних відносин між людьми, їх симпатіями та антипатіями відносно один до одного.

За результатами соціометричної процедури, яка побудована як експеримент з метою виявлення бажань людини спільно з будь-ким брати участь у певній діяльності, визначаються переваги або недоліки, їх взаємність. Результати заносяться у соціометричні таблиці та представляються графічно у вигляді соціограм [54, 56]. Інспекція розрахунків являє собою визначення статусних рангів кожного члена групи, коефіцієнтів взаємності, добробуту та усвідомленості взаємовідносин.

Метод перехресної соціометричної оцінки може вважатися різновидом методу оцінки за принципом «360°», який використовується в менеджменті персоналу [54, 56]. Цей метод може давати структуровані оцінки ділових та особистісних якостей співробітників. Проведення оцінювання за цим методом не вимагає спеціальної підготовки, достатньо простого інструктажу.

У якості об'єкта оцінки можуть виступати групи чисельністю до 20 осіб, які добре знають один одного по роботі. Кожний учасник отримує анонімну анкету та список групи. Колонки цієї анкети відповідають поіменному списку співробітників, а рядки показують якості, що оцінюються. Причому якості можна групувати відповідно до потреб у визначенні певних характеристик.

В процесі складення анкети не становитиме особливої складності скласти для працівників різних підрозділів свої анкети із характерними тільки для даного підрозділу групами якостей, які необхідно оцінити. Якщо дозволяють кадрові ресурси, для виділення оцінюваних якостей можна використовувати метод «пілотажного дослідження», коли кожному із співробітників конкретного підрозділу, який буде у подальшому оцінюватися, пропонують виділити ті якості та характеристики, які він вважає такими, що найбільш є важливими для своєї роботи. Отримані у підсумку якості групують за ознаками синонімічності й подібності та виділяють найбільш важливі та вагомі для кожної категорії співробітників.

Метод управління ризиками. Управління ризиком – це процес прийняття управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на організаційну систему (підприємство, проект), а також

знижують збитки, викликані випадковими подіями [1, 43]. Причому, мінімізація можливого несприятливого впливу є пріоритетним завданням, вирішення якого не дозволяє виникнути ситуації, коли команда проекту стикається з фінансовими збитками та іншими втратами [10, 43].

Управління ризиком базується на результатах оцінки ризику, техніко-технологічному та економічному аналізі потенціалу й середовища функціонування проекту, а також на прогнозуванні нормативної бази господарювання, економіко-математичних методах, маркетингових та інших дослідженнях. Окрім того, управління ризиками включає в себе розробку стратегії і тактики [1, 6, 10, 53, 61, 75].

Метод експертних оцінок. Сутність цього методу полягає в опитуванні й обробці думок експертів з проблемами, що вирішується [1, 10, 53, 75]. Метод експертних оцінок раціонально поєднує процес інтуїтивно-логічного аналізу проблеми з кількісними і якісними методами обробки як для подання результату рішення, так і для управління самим процесом.

Експертні методи застосовуються за відсутності інформації по тим чи іншим показникам аналогічних об'єктів, або за відсутності в об'єкті, що проектується, аналогів. Методичний апарат проведення експертизи повинен забезпечувати виконання наступних основних етапів експертного оцінювання (незалежно від об'єкту експертизи): добір експертів; організація експертних опитувань; перевірка узгодженості оцінок експертів; обробка, оформлення і подання експертної оцінки для прийняття рішень по них [1, 10, 53].

Метод статистичної оцінки. Статистичні методи застосовуються для оцінки та прогнозування різних показників об'єктів, що проектуються, в разі наявності інформації за тими ж показниками що і для аналогічних об'єктів [53, 75].

Ці методи достатньо опрацьовані, існують готові методики аналізу даних, які можуть використовуватися для прогнозування фінансових потоків по проекту, для оцінки ймовірності ризику настання несприятливих подій тощо [1, 53, 75].

Виконаний аналіз методів дослідження дозволив сформувати архітектуру дослідження, яка наведена на рис. 2.1.

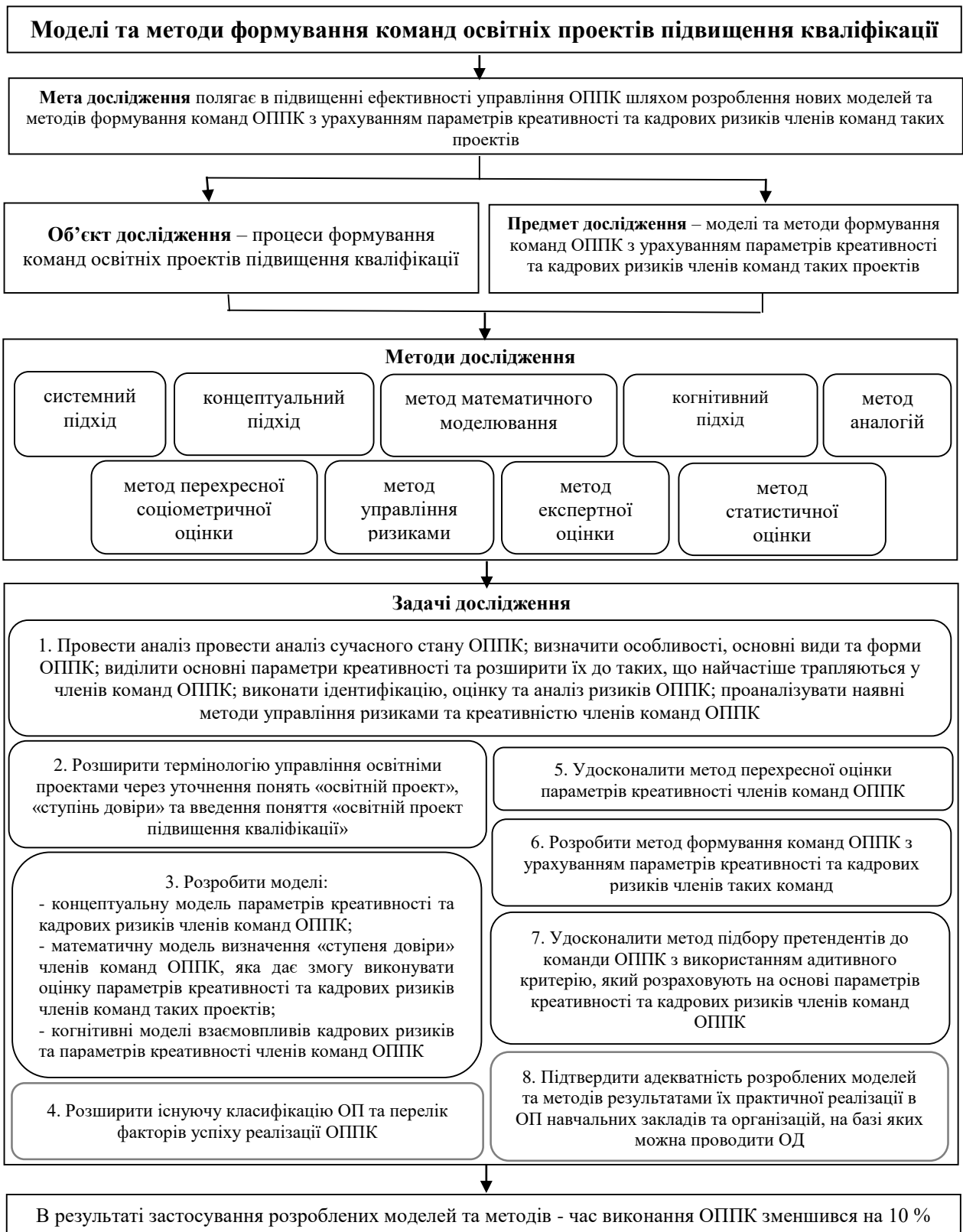


Рисунок 2.1 – Архітектура наукового дослідження

Узагальнення отриманих наукових результатів та їх апробація, дозволяє сформулювати нові наукові положення, які сприятимуть розвитку науки управління проектами та програмами.

В процесі дисертаційного дослідження планується отримати нові практичні результати, які направлені на задоволення запитів практики: математична модель визначення «ступеня довіри» членів команд ОППК та метод формування команд ОППК з урахуванням параметрів креативності та ризику членів таких команд; впровадження отриманих результатів досліджень на практиці.

2.2 Класифікація освітніх проектів підвищення кваліфікації в структурі безперервної освіти

Оскільки успішність життєдіяльності освітньої організації забезпечується переведенням її діяльності в режим проектно-орієнтованої, сутність якої полягає в динамічному розвитку, мета її діяльності також може бути досягнена завдяки внутрішній інтегрованій та децентралізованій розробці і реалізації ОП.

За допомогою проектного менеджменту можна побудувати програму розвитку діяльності навчального закладу чи центру та організацій, що на своїй базі проводять навчання, як серію взаємопов'язаних ОП, що витікають із тих чи інших життєво важливих завдань. Одним з результатів такого проектування може бути ОППК, функціональна специфіка якого залежатиме від:

- стану соціуму;
- сегментів ринку праці;
- особливостей суб'єктів, що працюють над підготовкою ОППК;
- потреб користувачів ОППК;
- функціональних зв'язків між елементами ОППК;
- реальних результатів, можливостей його використання.

Оскільки в сфері освіти існує багато типів та різновидів ОП, під час детального дослідження яких виникла необхідність у певній їх систематизації шляхом визначення класифікаційних ознак [33].

До основних властивостей проекту, за якими вони можуть бути класифіковані на види, відносять мету та характер дії проекту, його масштаб та розмір, тривалість, ступінь складності та структуру проекту та інше [85]. Класифікацію ОП в своїх

роботах [58] виконали такі відомі дослідники як Ноздріна Л. В., Ящук В. І. та Полотай О. І. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Класифікація освітніх проектів

Класифікація освітніх проектів				
Вид проекту				
традиційний	інноваційний	дослідницький	розвитку	комбінований
Об'єкт проектного управління				
середня школа	вища школа	корпорації, підприємства, організації		людина
Парадигма освіти				
стара (розглядає людину як ресурс, засіб для рішення завдань, транслює знання, передає досвід)		нова (розглядає людину як головну мету освіти, створює нові знання, учить аналізувати, вивчати минулий досвід)		LifeLongLearning (навчання протягом усього життя)
Комп'ютерні технології				
відсутні	ПК	локальна мережа	INTERNET	INTERNET
Педагогічні технології				
традиційні (подання інформації викладачем, сприйняття її студентами, закріплення, контроль)	Особистісно-орієнтований підхід	критичне мислення	конструктивізм	комбіновані
Методи комунікації				
методи самонавчання	методи індивідуалізованого викладання й навчання (навчання «один до одного»)	методи, в основі яких лежить подання студентам навчального матеріалу викладачем або експертом (навчання «один до багатьох»)	методи, для яких характерна активна взаємодія між усіма учасниками навчального процесу (навчання «багато до багатьох»)	комбіновані
Форма навчання				
заочна	стаціонар	дистанційна	підвищення кваліфікації	комбінована
Результат проекту				
отримання нових знань та навичок	отримання нового освітньо-кваліфікаційного рівня (бакалавр, магістр)		підвищення кваліфікації	

Представлена класифікація занадто широко розглядає предметну область щодо продукту ОП. Наведений класифікаційний перелік проектів в залежності від виду кінцевого продукту відображає майже всю діяльність закладу вищої освіти, проте результатом реалізації ОППК мають бути тільки набуті дорослою особою нові та/або вдосконалені раніше набуті компетентності.

Опираючись на приведену загальновідому класифікацію ОП, прокласифікуємо проекти досліджуваної сфери за наступними критеріями [15, 31, 33]:

1) масштаб (розмір) проекту (визначається за розміром залученого капіталу, за кількістю учасників, за величиною впливу на оточуюче середовище тощо):

- малі (невеликий за обсягом трудовитрат проект, що є простим і обмеженим невеликими обсягами капіталовкладень);

2) термін реалізації (тривалість) проекту:

- короткострокові (термін реалізації до 3 місяців);

- середньострокові (від 3 року до 6 місяців);

- довгострокові (від 6 місяців до 1 року);

3) характер проекту (рівень) учасників:

- міжнародні (іноземні замовники);

- вітчизняні (державні, юридичні та фізичні замовлення)

4) мета та характер діяльності:

- комерційні (з отриманням прибутку);

- некомерційні (з отриманням соціального ефекту).

5) клас (структура) проекту:

- монопроекти (один проект);

- мультипроекти (проекти, які складаються з декількох проектів).

6) рівень альтернативності:

- взаємовпливаючі, взаємодоповнюючі (досягнення попередніх ОП можуть використовуватися під час планування та реалізації наступних);

- незалежні (їх результати не впливають на результати інших проектів).

7) вид проекту (характер предметної області):

- інноваційні;

- науково-дослідницькі;

- проект-розвитку;

- комбінований.

8) сфера діяльності (віднесення проекту до тієї чи іншої сфери діяльності має проводитись в індивідуальному випадку, оскільки ОП реалізуються з метою забезпечення або удосконалення функціонування усіх сфер життєдіяльності суспільства):

- соціальні;
- економічні;
- організаційні;
- технічні;
- змішані.

9) ступінь складності:

- прості (їх реалізація проводиться згідно з чіткою структурою та із виконанням визначеного переліку робіт - сотні робіт проекту);

- середньої складності (тисячі робіт проекту).

10) якість проекту:

- висока якість (порушення показників якості викликає негативні наслідки);

11) форма фінансування:

- власні (проекти, в які вкладаються власні кошти);
- державні (проекти, в які вкладаються державні кошти);
- інвестиційні проекти (проекти, в які залучаються сторонні кошти інвесторів);
- змішані;
- які не вимагають фінансування (вони не потребують фінансового вкладання в явній формі).

12) приналежність до освітньої організації (ЗВО, інституту, навчального центру інше):

- внутрішні (в рамках однієї освітньої організації (ЗВО, інституту, навчального центру інше));

- зовнішні (співробітництво з іншими освітніми організаціями (ЗВО, інститутами, навчальними центрами інше) та організаціями (бізнесом));

13) рівень організації:

- локальні (на рівні структурного підрозділу – інституту, факультету, кафедри, департаменту, бізнес-школи);
- корпоративні (на рівні всього навчального закладу (ЗВО, інституту, навчального центру).

Отже, згідно наведеної класифікації досліджувані ОППК є типовими, малими, простими, внутрішніми, короткостроковими, міжнародними та вітчизняними, комерційними та некомерційними, в переважній більшості взаємовпливаючими та взаємодоповнюючими монопроектами, які реалізуються в системі ОД.

Визначена класифікація далі дає можливість провести класифікацію ОППК за сегментами безперервної освіти [33]. Для цього на початку було досліджено яке місце посідає ОД, до якої належать ОППК, в структурі системи освіти України (табл. 2.2).

В Україні ОД як складова освіти впродовж життя не посідає належного місця й не набула відповідного визнання, а ставлення української держави і громадян до непрофесійної або неформальної освіти можна скоріше схарактеризувати як ставлення до особистої справи й переважно завдань комерційної освіти. За виключенням відомчих програм щодо підвищення кваліфікації працюючих у державній сфері та міжвідомчих програм перенавчання безробітних навчальні програми для дорослих фінансуються самими учасниками навчання [83].

Сьогодні ОД поряд з начальною, середньою й вищою освітою перетворилася на четверту самостійну сферу національної системи освіти. Про це свідчить її масштабність і специфіка [83, 80].

Потенційний контингент для ОД в Україні становить 72 % всього населення. Практично всі громадяни виявилися незахищеними економічно, соціально, фізично, екологічно й тим самим виявилися потенційним контингентом сфери ОД. Багато хто змушений був змінити або залишити свою виробничу й професійну діяльність, поповнивши тим самим ряди тих, хто навчається в системі підготовки й перепідготовки фахівців [83, 80].

Таблиця 2.2 – Структура системи освіти України (станом на 01.03.2019р.)

Складник	Рівень	Ступінь, кваліфікація або освітньо-кваліфікаційний рівень	Обсяг програми (кредити ЄКТС), період навчання	Національна рамка кваліфікацій
Дошкільна освіта				0 рівень
Повна загальна середня освіта	Початкова освіта	-	4 роки	1 рівень
	Базова середня освіта	-	5 років	2 рівень
	Профільна середня освіта	-	3 роки	3 рівень
Позашкільна освіта		-	-	0-3 рівень
Спеціалізована освіта				
Професійна (професійно-технічна) освіта	Перший (початковий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	Робітнича кваліфікація; Кваліфікований робітник;	Регулюється стандартами професійної (професійно-технічної) освіти	2 рівень
	Другий (базовий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	Молодший спеціаліст		3 рівень
	Третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти			4 рівень
Фахова передвища освіта				5 рівень
Вища освіта	Початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти	Молодший бакалавр	Освітньо-професійна програма – 120-150 кредитів	6 рівень
	Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	Бакалавр	Освітньо-професійна програма – 180-240 кредитів	7 рівень
	Другий (магістерський) рівень вищої освіти	Магістр	Освітньо-наукова програма – 120 кредитів (дослідницька (наукова) складова – не менше 30%)	8 рівень
		Магістр медичного, фармацевтичного або ветеринарного спрямування	Освітня програма – 300-360 кредитів	
	Третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень вищої освіти	Доктор філософії	Підготовка в аспірантурі (ад'юнктурі) – 4 роки, освітня складова освітньо-наукової програми – 30-60 кредитів	9 рівень
		Доктор мистецтва	Підготовка у творчій аспірантурі – 3 роки, освітня складова освітньо-творчої програми – 30-60 кредитів	
	Науковий рівень вищої освіти	Доктор наук	-	10 рівень
ОД, у тому числі післядипломна освіта		Часткові кваліфікації	-	

В останні роки спостерігається тенденція до зростання прагнення дорослого населення пристосуватися до ринку праці, підвищивши свою професійну

кваліфікацію. В країні створено величезну додаткову індустрію освіти на платній основі. Розвивається система здобуття другої вищої освіти. Практично в кожному вищому навчальному закладі є десятки структурних підрозділів, які реалізують додаткові освітні програми. Таким чином, ОД у такому контексті виявляється відповідальною за професійну підготовку й перепідготовку, підвищення кваліфікації, професійну й соціальну мобільність і адаптацію дорослого населення в реаліях сучасного життя [33].

Отже, ОД, підвищення їх кваліфікації в структурі системи освіти України повинна посідати дуже важливе місце в перспективі її становлення та розбудови, що є заключною ланкою безперервності освіти всіх громадян протягом всього життя, після отримання ними профтехнічної чи вищої освіти, а отже і ОППК покликані зіграти провідну роль у перетворенні освітніх організацій в проектно-орієнтовані.

Згідно з проведеним автором дослідженням, ОП в структурі безперервної освіти можна зобразити схематично за 9 основними сегментами (рис. 2.2) [33].



Рисунок 2.2 – Класифікація освітніх проектів за сегментами безперервної освіти

Як видно з рис. 2.2 ОППК представлені в основному сегментами, що стосуються соціально незахищених верств населення. Відповідно до діючих

українських норм до соціально незахищених верств населення належать загалом 45 категорій громадян, тому дану структуру можна розширяти й іншими ОП для різних соціально незахищених категорій громадян (ОП щодо підвищення кваліфікації переселенців, дорослих з особливими потребами та ін.).

Дану структуру ОППК також можна розширити з точки зору користувачів таких проектів. До них будуть відноситися ОП з підвищення кваліфікації педагогічних працівників; вчителів; держслужбовців; медичних сестер; лікарів; військовослужбовців; вихователів ДНЗ; військовослужбовців; адвокатів; нотаріусів; арбітражних керуючих; працівників служб безпеки (охорона праці); підвищення кваліфікації робітничих професій та ін.

Розглянемо основні ОППК за сегментами, визначеними вище, та які регламентуються нормативними документами України в структурі безперервної освіти [33].

Система післядипломної освіти [18, 19]. ОП в сучасній освіті дорослих в Україні представлені переважно системою післядипломної освіти. Забезпечуючи фахове та особистісне зростання людини, післядипломна освіта, покликана уможливити пристосування до швидкоплинних змін як у виробничій і невиробничій економічних сферах, так і в інформаційно-технологічному суспільстві. Післядипломна освіта спрямовується на поєднання особистісного розвитку з підвищенням професійного потенціалу людини; забезпечення випереджувального характеру підготовки, підвищення кваліфікації відповідно до суспільних вимог; мотивування освіти впродовж життя; створення ефективних технологій навчання дорослих. Післядипломна освіта - це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її знань, умінь і навичок на основі здобутої раніше вищої освіти (спеціальності) або професійно-технічної освіти (професії) та практичного досвіду.

Післядипломна освіта включає ОП з відкриття спеціалізації, другої вищої освіти, підвищення кваліфікації, стажування. ОП післядипломної освіти можуть класифікуватися за формами післядипломної освіти: професійне навчання

працівників робітничим професіям; асистентура-стажування; інтернатура; лікарська резидентура; клінічна ординатура тощо.

Система підвищення кваліфікації за ваучерами [69]. ОПК можна реалізовувати ще в одному компоненті системи ОД, такому як організація підвищення кваліфікації за ваучерами, завдяки якій підрозділами Державної служби зайнятості видаються ваучери особам віком старше 45 років, страховий стаж яких становить не менш як 15 років, для підтримання їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Прикладами таких ОП є розробка та запровадження в навчальних закладах курсів підвищення кваліфікації за ваучерами для осіб старше 45 років.

Система освіти для літніх людей в «Університетах третього віку» (навчання пенсіонерів) [74, 4]. Нині однією із найбільш поширених можливостей здобути освіту для літніх людей є навчання в університетах третього віку, діяльність яких сприяє послабленню соціальної диференціації і відповідної напруги в суспільстві, наданню людині поважного віку нових можливостей самореалізації. Університети третього віку – це інноваційні ОП, що мають на меті впровадження та практичну реалізацію принципу навчання впродовж життя. ОП з навчання осіб третього віку можуть реалізовувати академії, народні школи, дискусійні клуби, проектні групи, консультаційні установи, творчі майстерні, технічні, спортивні, оздоровчі, реабілітаційні, комп'ютерні й інші центри, лекторії, спеціалізовані інститути підвищення кваліфікації, перепідготовки для літніх людей тощо за рахунок організації навчання на курсах. Такі ОП також можуть реалізовувати вищі й середні навчальні заклади, міські, сільські школи, громадські організації, культурно-просвітницькі установи, благодійні фонди тощо.

Прикладами таких ОП є курси цільового призначення, лекції, теми, семінари, курси, клубні зустрічі, мистецькі гуртки тощо.

Система підвищення кваліфікації безробітних [65, 71]. Наступним компонентом системи освіти і навчання дорослих виступають ОП з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації безробітних з урахуванням поточної та перспективної потреб ринку праці, що здійснюється Міністерством соціальної

політики України (Мінсоцполітики) та Державною службою зайнятості. Однак дане навчання має обмежене коло користувачів, а саме безробітне населення, і не розповсюджується на працевлаштованих, осіб, що мають право на пенсію за віком чи вислугою років, інших економічно активних громадян тощо.

Прикладами таких ОП є розробка та запуск програм (курсів) підвищення кваліфікації для безробітних; дистанційні курси для безробітних; курси цільового призначення для безробітних.

Система професійного навчання і підвищення кваліфікації учасників антитерористичної операції (АТО/ОСС), учасників революції Гідності та переселенців [70, 64]. ОП в напрямку професійного навчання та підвищення кваліфікації для учасників антитерористичної операції (АТО/ОСС), учасників революції Гідності та внутрішньо-переміщених осіб (ВПО) також заслуговують на увагу. Це в основному соціальні ОП, покликані допомогти людям, постраждалим від бойових дій на Сході України, адаптуватися до нових життєвих умов та швидше соціалізуватися. Не рідко фінансуються державою та міжнародними організаціями.

Прикладами таких ОП є розробка та запровадження в навчальних закладах професійних курсів для учасників антитерористичної операції; курсів цільового призначення учасників антитерористичної операції; курсів підвищення кваліфікації учасників антитерористичної операції.

Система перепідготовки персоналу та корпоративного навчання [72, 68]. Окремим сегментом освіти та навчання дорослих є ОП, що реалізуються в розгалуженій мережі приватних навчальних та тренінгових, навчальних центрів, які надають послуги з навчання й оволодіння відповідними навичками всім бажаючим на комерційній основі. Це система перепідготовки персоналу та корпоративного навчання, тобто такого, що проводиться для співробітників всередині компанії, підприємства. Періодичність навчання робітників на курсах підвищення кваліфікації установлюється, як правило, не рідше одного разу на 5 років. Періодичність підвищення кваліфікації, стажування керівників, професіоналів та фахівців установлюється залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу на 5 років. Викладачі з числа керівників, професіоналів та

фахівців роботодавця, інструктори виробничого навчання, які здійснюють професійне навчання працівників безпосередньо у роботодавця, також підвищують кваліфікацію з питань професійного навчання працівників не рідше ніж один раз на 5 років.

Прикладами таких ОП є розробка та запровадження в навчальних закладах та організаціях курсів підвищення кваліфікації, професійних курсів, семінарів, лекцій, тренінгів, курсів цільового призначення, стажування, майстер-класів, «хакатонів» тощо.

Система професійної підготовки, перепідготовки дорослих з особливими потребами [19, 66, 67, 73]. Спеціальної уваги потребують ОП з професійної підготовки, перепідготовки дорослих з особливими потребами. Для суспільства професійне навчання інвалідів – це зниження напруженості на ринку праці, підвищення суспільної продуктивності, розв’язання соціальних проблем. Останнім часом в Україні активізувалася робота, спрямована на адаптацію інвалідів у суспільстві, забезпечення умов для здобуття ними освіти, фахової підготовки відповідно до їхніх потреб і можливостей, творчого використання зарубіжного досвіду. З огляду на зазначене важливим є ОП з розвитку дистанційної освіти, яка доповнює очні та заочні форми навчання, удосконалюючи та розвиваючи їх, сприяє посиленню інтеграції різноманітних освітніх структур та розвитку безперервної освіти громадян.

Прикладами таких ОП є курси цільового призначення, курси підвищення кваліфікації; дистанційні курси; організація та проведення індивідуального навчання, екстернатного, «школи консультаційних класів», «школи другого шансу», «вечірні школи», а також «включені» («інклюзивні») форми навчання.

Розглянувши різні види ОППК були виявлені спільні ознаки успішної їх реалізації, що впливають з особливостей таких проектів. Класично найважливішими ознаками у процесі управління проектами вважають виконання роботи у заданих обсягах, вчасно і в межах виділених коштів [1]. Ці ж ознаки притаманні і ОППК, які додатково були розширені п’ятьма новими факторами та які, в свою чергу, мають високий вплив на успішну реалізацію таких проектів:

- 1) компетенції з широкого спектру дисциплін та галузей;
- 2) можливість підбору висококомпетентного професорсько-викладацького складу;
- 3) практико-орієнтованість навчання;
- 4) співпраця з державою та бізнесом;
- 5) організаційна, фінансова, кадрова автономії.

На рис. 2.3 наряду з класичними показниками успішної реалізації будь-якого проекту представлені фактори успіху ОППК [33].



Рисунок 2.3. Фактори успіху ОППК

Розроблена класифікація ОППК на основі класичної класифікації ОП та виділені основні типи ОП в структурі безперервної освіти за її сегментами, проведений аналіз типових ОППК та визначені основні фактори успіху реалізації таких проектів служать підґрунтям для подальшої розробки моделей та методів формування команд ОППК.

2.3. Концептуальна модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації

Освітня сфера у сучасних умовах особливо потребує застосування нових нестандартних підходів, ідей та рішень, вимагає активної творчої діяльності для ефективної конкурентної боротьби серед освітніх організацій [29, 55, 84, 5].

Важливим завданням управління будь-яким ОП, в тому числі і у сфері підвищення кваліфікації, є формування команди. Створення професійної команди для ОППК – є одним з основних обов'язків керівника проекту на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряду навичок управління у визначенні, відборі і об'єднанні в команду фахівців з різних відділів навчального закладу та інших освітніх організацій. Багато дослідників підтверджують, що чинник людських відносин стоїть на першому місці з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проекту. Хоча, освітні організації органічно й зацікавлені у методах та інструментах управління проектами, що забезпечують розвиток та повноцінне використання креативного потенціалу своїх колективів для успішного досягнення цілей [7, 84, 36, 45], але, на жаль, класичні методи управління проектами у недостатньому ступені враховують особливості процесу управління креативними командами саме ОППК [14, 29, 5, 45, 35].

Практика автора показала незадовільно низький процент досягнення цілей ОППК через значні ризики, пов'язані з людьми. Аналіз ризиків [32, 31, 38, 15], що можуть виникати в подібних проектах свідчить про те, що ризики, які пов'язані з людьми, тобто «людський фактор» або кадрові ризики є найважливішими в управлінні ОППК, а, отже потребують більш уважного вивчення в контексті поставлених завдань.

До кадрових ризиків, найбільш пов'язаних саме із членами команди проекту та з проектним менеджером, що найчастіше виникають в ОППК, відносяться наступні [32, 76, 13]:

– організаційний ризик (позначемо як R1) – пов'язаний із неефективною організацією роботи команди проекту: протягом календарного року таких проектів

може реалізовуватися велика кількість, одні з яких є короткостроковими, а інші – довгостроковими; всі вони проходять або паралельно, або один за одним – безперервно, а отже, керівник всіх цих проектів одночасно веде їх управління, що досить складно;

– ризик виконавця (позначемо як R2) – пов’язаний із зривами в роботі викладачів, тренерів, лекторів: тривалі чи часті хвороби; постійні запізнення; невміння правильно планувати власний час, за умови участі у декількох ОП одночасно; звільнення;

– ризик плинності (позначемо як R3) – пов’язаний із частою заміною членів команди проекту – викладачів, тренерів, лекторів, що викладають одні й ті самі дисципліни: у зв’язку чи з особистими проблемами, чи проханням слухачів замінити викладача під час одного курсу можуть відбуватися заміни членів команди проекту, що негативно впливає на сприйняття матеріалу слухачами, яким необхідний час для адаптації з новим викладачем, лектором чи тренером;

– ризик некомпетентності (позначемо як R4) – пов’язаний із компетентністю членів команди проекту – викладачами, тренерами, лекторами: непрофесійність викладачів, не підготовленість до занять, не слідкування за актуальністю, законодавчими та нормативними актами щодо своєї сфери викладання, не підготовка методичних матеріалів, презентації тощо;

– ризик помилки (позначемо як R5) – пов’язаний із допущенням помилок при плануванні проекту: керівник проекту та/чи координатор проекту, які можуть ненавмисно щось плутати чи забувати, помилятися;

– ризик менеджменту (позначемо як R6) – слабка підтримка проекту зі сторони вищого керівництва, низька ефективність прийнятих управлінських рішень: незацікавленість керівництва в розвитку даного напрямку в закладі освіти або навпаки надмірний контроль; «бюрократична» система; відсутність прямого діалогу з вищим керівництвом, що унеможлиблює правильно донести інформацію;

– методичний ризик (позначемо як R7) – пов’язаний із недостатньою ефективністю сформованої програми навчання: нелогічно складена навчальна

програма, неохоплені всі необхідні питання та теми; мало практичних занять та завдань для закріплення теоретичного матеріалу.

В свою чергу, для досягнення успіху ОППК необхідно використовувати креативні технології управління персоналом [5, 29, 35]. Опис та характеристика параметрів креативності команди ОППК наведено в табл. 1.5 розділу 1.

Процес управління ОППК, як огранка діаманту, повинен відбуватися таким чином, щоб мінімізувати всі параметри ризику (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7) та одночасно максимізувати всі параметри креативності команди проекту (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10) [14, 13, 32, 35].

Цього можна досягти шляхом визначення спільних ознак обробки діамантів із управлінням командами ОППК та взаємозв'язку ризиків проекту із креативністю команди проекту. Саме глибокий всебічний аналіз даних аспектів доводить актуальність та вказує на шляхи усунення ризиків, що можуть вплинути на успіх ОППК, в процесі управління його командою [11, 35, 13, 32, 76].

Оскільки ризики таких ОП саме завдяки своїй високій ймовірності до виникнення в поєднанні з високими показниками креативності команди проекту можуть завадити завершеності проекту, виникає необхідність розглядати управління ОППК під новим нестандартним кутом [13, 32, 76]. Пропонується провести порівняння між основними показниками, що впливають на оцінку дорогоцінного каміння (діаманту) та критеріями успішності проекту, а також управління ОППК порівняти з огранюванням діаманту [11, 35, 32]. Так, наприклад, для експертної оцінки діаманту [12, 22, 47, 32, 63] враховуються чотири обов'язкових критерії, що одержали назву «4C» (рис. 2.4).

Чистота (C)	Огранка (C)
4C	
Вага (C)	Колір (C)

Рисунок 2.4 – Система оцінки діамантів «4C»

Перший параметр – carat weight (вага каменю): загальноприйнятою мірою каменю є карат, рівний 0,2 грама. Другий – color (колір): діаманти на перший погляд здаються абсолютно прозорими, але насправді їх відтінки розрізняються. Третій параметр – clarity (чистота): чистота мінералу визначається наявністю в його складі включень, а також їх особливостями. Четвертий параметр – cut (розріз): ограновування діаманту. Саме ці показники є основою для визначення якості діаманту і, відповідно, вартості всього виробу [14, 29, 5, 35].

Подібним чином, за допомогою методу аналогій, визначені критерії успішності ОППК, перші чотири з яких відповідають «магічному» чотирикутнику цілей управління проектами (рис. 2.5).

Якість (Q)	Зміст (C)
УСПІХ ПРОЕКТУ	
Вартість (C)	Час (T)

Рисунок 2.5 – Критерії успішності проекту

На рис. 2.5. представлені обмеження на вартість, тривалість, якість проекту, які визначає замовник, зміст проекту також визначений та обмежений і відповідає запланованому продукту, за допомогою якого повинні бути досягнуті поставлені цілі проекту [14, 29, 35]. Під час досліджень були виявлені спільні риси проектного менеджменту з оцінкою діаманту [14, 29, 5, 35]:

1) «якість (Q) = чистота (C)» – чим чистіший камінь, та чим менше в ньому включень, тим він якісніший, як в проекті – чим «чистіше», правильніше та точніше управління, без зривів та проблем, тим успішніший проект;

2) «зміст (C) = огранка (C)» – від того як йде управління командою проекту, тобто його огранка, залежить зміст проекту (яку форму прийме діамант), тобто форма діаманту й є командою проекту, а вид огранки – метод управління нею;

3) «час (T) = колір (C)» – час та колір виступають як обмеження, за рамки яких краще не виходити;

4) «вартість (C) = вага (C)» – вартість діаманту залежить від його ваги та розміру (кількості каратів), так само як і проект – чим більше необхідно виділити коштів на реалізацію проекту тим він буде дорожчим та масштабнішим.

Виявлений зв'язок став підґрунтям для використання характеристик огранки круглого, невеликого діаманту в управлінні ОП та проведення порівняльного аналізу ОППК з огранкою діаманту «single cut», яка має індекс «КР-17» (табл. 2.3) [14, 35].

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз ОППК з характеристикою огранки діаманту «single cut (КР-17)»

Назва характеристики	Опис для діаманту	Опис для освітнього проекту
Діамант	Унікальний дорогоцінний камінь, в необробленому вигляді – алмаз, якому за допомогою обробки (огранки) надається спеціальна форма, що максимально виявляє його природний блиск	Будь-який проект, в тому числі і освітній, для проектного менеджера так і його команди, є унікальним та дорогоцінним, над яким команда проекту працює щодня, поступово відшліфовуючи кожен сторону проекту – грань
Круглий та невеликий	Розглядаються невеликі круглі та середні алмази	ОППК є типовими та невеликими за терміном (до 3х місяців), процес формування та настання яких відбувається по колу
17 граней	Цифра в огранюванні - це загальна кількість фасет в готовому мінералі; в діаманті з огранюванням КР-17 всього 17 граней	Для досліджуваного ОППК виділені 7 кадрових ризиків та 10 параметрів креативності членів команди проекту, що дають необхідну кількість показників – граней
Single cut	Один з перших та самих простих способів огранки діаманту, що в подальшому стала «матір'ю» сучасної повної огранки діамантів, під якою мається на увазі цілий камінь з 57 гранями	Також може слугувати основою для побудови інших моделей з необхідним набором параметрів для будь-яких освітніх проектів

Аналіз показав, що вартість діаманту залежить від способу та якості його огранки, а діаманти з різною якістю огранювання виглядають абсолютно по різному та мають різну ціну (рис. 2.6).

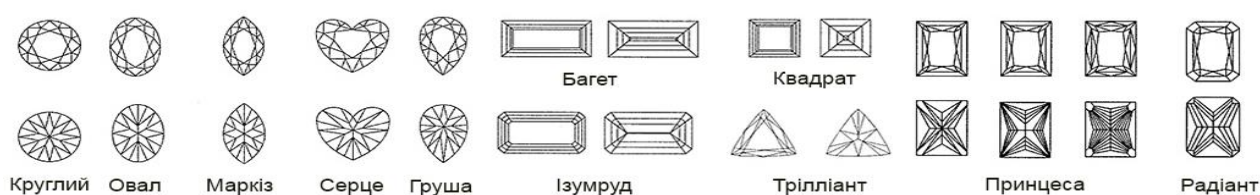


Рисунок 2.6 – Форми діамантів

З рис. 2.6 можна стверджувати, що й інші огранки діамантів можна використати для побудови моделей управління командами будь-яких ОП, можливо більш масштабніших (табл. 2.4) [14, 29, 5, 35].

Таблиця 2.4 – Індокси та види огранок діамантів

Індокси	Вид огранки
Кр-17	Діаманти круглі сімнадцятигранні
Кр-57	Діаманти круглі п'ятидесятисемигранні
М-55	Діаманти «Маркіз» п'ятидесятип'ятигранні
Г-56	Діаманти «Груша» п'ятидесятишестигранні
Ов-57	Діаманти «Овал» п'ятидесятисемигранні
П-65, П-73	Діаманти «Принцеса» шестидесятип'ятигранні та семидесятитрьохгранні
І-57, І-65	Діаманти «Ізумруд» п'ятидесятисемигранні та шестидесятип'ятигранні
Се-57	Діаманти «Серце» п'ятидесятисемигранні
Бт-25, Бт-13	Діаманти «Багет» двадцятип'ятигранні та тринадцятигранні
Бт-25	Діаманти «Багети трапецевидні двадцятип'ятигранні
Кв-33	Діаманти «Квадрат» тридцятитрьохгранні
Т-52	Діаманти «Трилліант» п'ятидесятидвохгранні
Ра-65	Діаманти «Радіант» шестидесятип'ятигранні
У-57	Діаманти «Углові» п'ятидесятисемигранні

Отриманий аналіз дав нам можливість побудувати концептуальну модель параметрів креативності та ризику членів команд ОПШК (рис. 2.7), яка отримала однойменну назву з огранкою алмазу «діамант Single Cut (КР-17)», в основі якої лежить ідея, що успіх проекту напряду залежить від проектного менеджера, який повинен управляти проектом так, щоб при високій креативності членів його команди ризику максимально зменшувалися [14, 35, 16].

Запропонована на рис. 2.7 концептуальна модель побудована за аналогією із огранкою «діаманту Single Cut» - круглим невеликим діамантом, для якого використовується 17-гранна огранка та який позначаються як КР-17 [16]:

1) «діамант» (від фр. «brillant» - блискучий) – будь-який проект, у тому числі й освітній, як для проектного менеджера, так і його команди, є унікальним, дорогоцінним та необробленим каменем – алмазом, якому за допомогою обробки (управління) надається спеціальна форма, що максимально виявляє його природний блиск та над яким команда проекту працює щогодини, щодня,

поступово відшліфовуючи кожен елемент (характеристику) проекту – грань;

2) «круглий та невеликий» - ОППК є типовими та невеликими за терміном, тобто цей процес постійно відбувається по колу – набирається одна група за однією темою навчання, група завершує навчання - набирається наступна за іншою тематикою, або паралельно ще одна, і потім знову по колу;

3) «17 граней» - для ОППК в попередніх роботах [35, 32] виділені 7 кадрових ризиків та 10 параметрів креативності членів команди проекту, що дає в сумі необхідну кількість показників – 17 граней;

4) «single cut» (проста, одинарна огранка) – один із перших та самих простих способів огранки діаманта, що в подальшому стала «матір'ю» сучасної повної огранки діамантів, під якою мається на увазі цілий камінь з 57 гранями, а отже в нашому випадку може слугувати основою для побудови різних моделей з необхідним набором параметрів (граней) і для інших ОП, і навіть не лише у сфері підвищення кваліфікації.

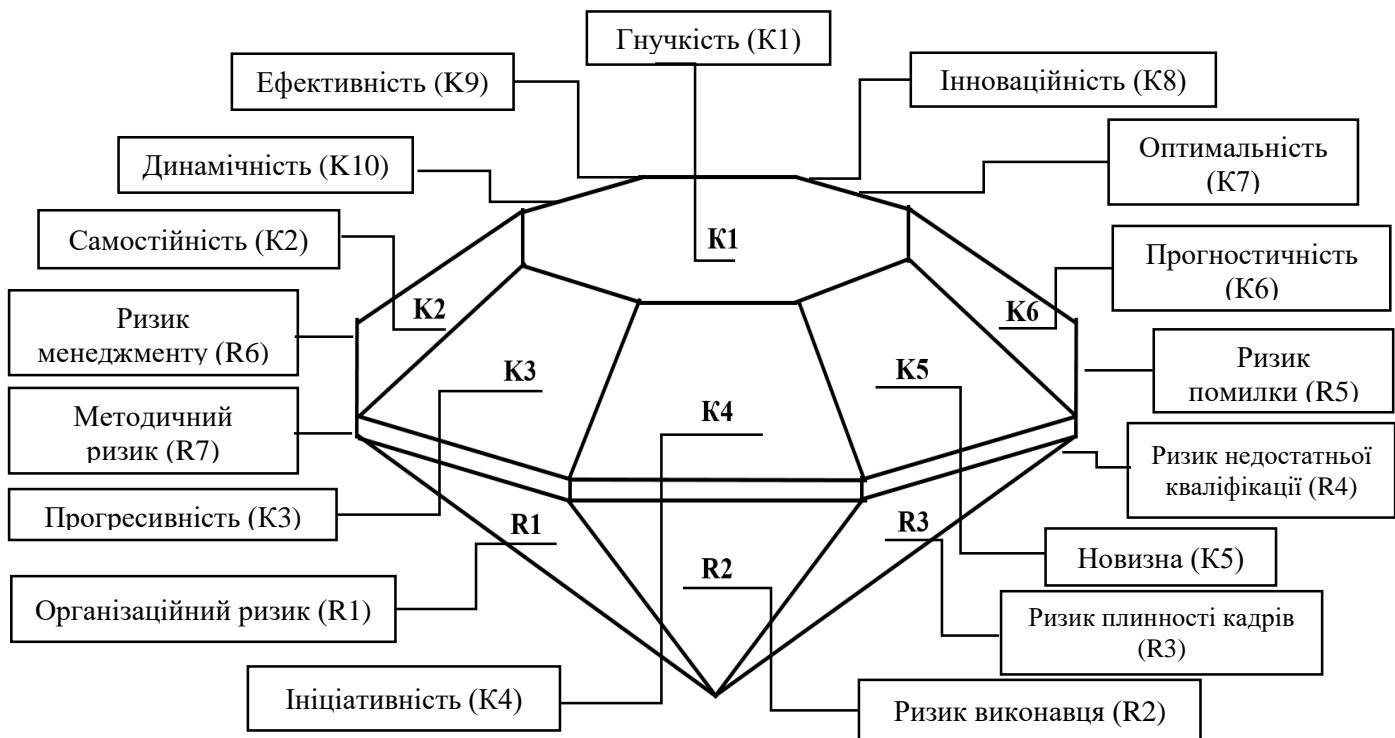


Рисунок 2.7 – Концептуальна модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК

На підставі запропонованої моделі «діамант Single Cut (КР-17)» можна розробити математичну модель визначення «ступеня довіри» членів команд ОППК, яка б дозволила за допомогою «ступеня довіри», що враховує кадрові ризики та параметри креативності членів команди ОППК, оцінювати підходящого претендента на роль в члени команди такого проекту.

2.4 Когнітивні моделі взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації

У попередніх підрозділах автором було виявлено, що на процес реалізації ОППК можуть мати значний вплив кадрові ризики та параметри креативності членів таких команди.

Для визначення взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності, знаходження вагових коефіцієнтів (a_m та b_i), які необхідні для побудови математичної моделі визначення «ступеня довіри» членів команд ОППК, автором було запропоновано побудувати когнітивні моделі за допомогою когнітивних карт [24].

Когнітивна карта (від лат. «cognitio» - знання, пізнання) – спосіб знайомого просторового оточення [24]. Когнітивні карти створюються та видозмінюються у результаті активної взаємодії суб'єкта з навколишнім світом. Це – суб'єктивна картина, що має, перш за все просторові координати, в якій локалізовані окремі предмети. Виділяють карту-шлях як послідовне представлення зв'язків між об'єктами по певному маршруту, і карту-огляд як одночасне подання просторового розташування об'єктів [24, 27, 30].

Як було показано у підрозділі 2.2 [14, 32, 5], основними ризиками, що пов'язані з людьми в ОППК є: R1 – організаційний ризик, R2 – ризик виконавця, R3 – ризик плинності, R4 – ризик некомпетентності, R5 – ризик помилки, R6 – ризик менеджменту, R7 – методичний ризик. Оцінка виділених ризиків була приведена в роботі [32]. Тепер дослідимо взаємозв'язки між виділеними ризиками персоналу за допомогою когнітивного моделювання.

Когнітивне моделювання використовується для аналізу взаємозв'язків деяких параметрів системи або факторів, що впливають на її діяльність, а також виявлення причинно-наслідкових зв'язків між параметрами [21, 24, 27].

За допомогою експертів, якими виступили керівник проекту та члени команди ОППК, була проведена оцінка взаємовпливів кадрових ризиків R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7 та побудована матриця їх зв'язків (табл. 2.5) [32, 34, 49, 44].

Таблиця 2.5 – Матриця впливів кадрових ризиків ОППК

Ризики	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
R1	0	1	1	0	1	1	0
R2	1	0	1	0	1	0	1
R3	1	1	0	1	1	1	1
R4	1	1	1	0	1	1	1
R5	1	1	1	0	0	1	1
R6	1	1	1	1	0	0	1
R7	1	1	0	0	1	0	0

На основі матриці зв'язків кадрових ризиків ОППК будуюмо когнітивну модель (рис.2.8) [49, 32, 44, 34].

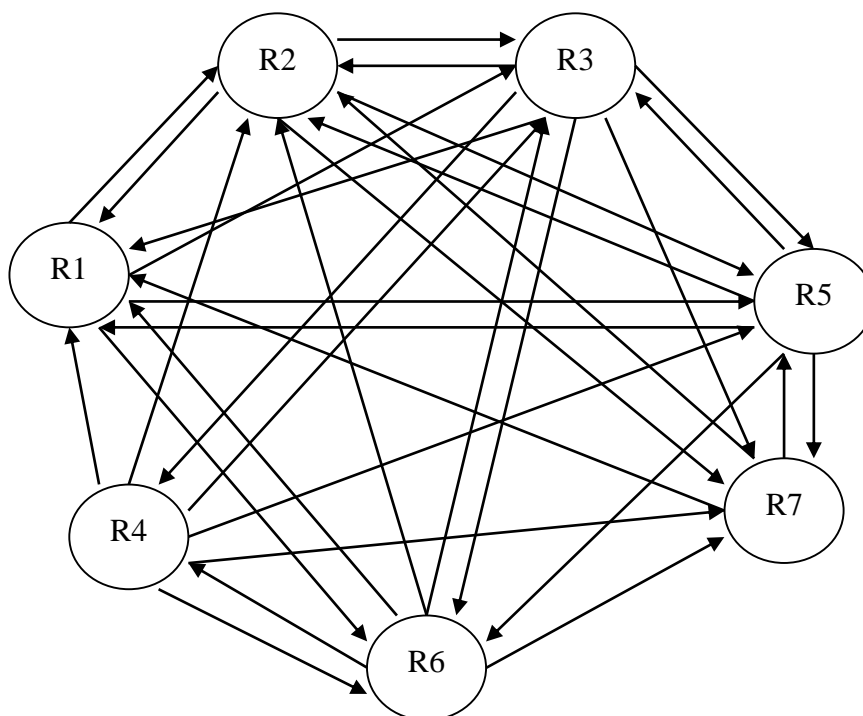


Рисунок 2.8 – Когнітивна модель взаємовпливів кадрових ризиків ОППК

Як видно із табл. 2.5 та рис. 2.8, ризик некомпетентності (R4) та ризик плинності (R3) є причинами виникнення всіх інших кадрових ризиків.

Наступним кроком можна провести оцінку взаємовпливів параметрів креативності членів команди ОППК К1, К2, К3, К4, К5, К6, К7, К8, К9, К10 (табл. 2.6) [49, 34, 35, 37, 44].

Таблиця 2.6 – Матриця впливів параметрів креативності членів команд ОППК

Параметри креативності	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К10
К1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
К2	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
К3	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1
К4	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0
К5	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1
К6	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0
К7	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
К8	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1
К9	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
К10	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0

Як видно із табл. 2.6, параметри креативності такі, як: прогресивність (К3) та новизна (К5) мають найбільший вплив на команду ОППК.

На основі матриці зв'язків параметрів креативності членів команд ОППК будуємо когнітивну модель (рис. 2.9) [64, 67, 68, 69].

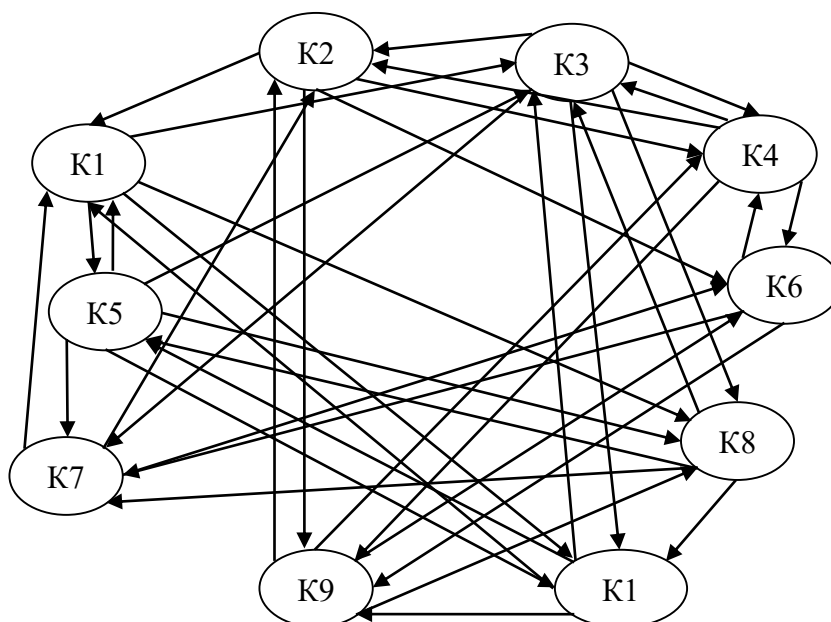


Рисунок 2.9 – Когнітивна модель взаємовпливів параметрів креативності членів команд ОППК

Наступним кроком можна провести оцінку взаємовпливів кадрових ризиків (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7) та параметрів креативності членів команди (К1, К2, К3,

K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10) ОППК один на одний, які наведені у вигляді табл. 2.7.

В комірках табл. 2.7 проставлені ступені впливу параметрів один на одний.

Таблиця 2.7 – Матриця впливу кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд ОППК

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
R1	0	0,2	-0,3	0	0,5	-0,5	0	0	0	0	0,1	0	0	0,2	0	0,4	0
R2	0,2	0	0,2	0	0,4	0	-0,1	0	0,1	0	0	0,2	0	0	0,1	0	0,3
R3	0,5	0,2	0	0,4	0,5	0,2	0,2	0	0	0	0,4	0,1	0	0,1	0	0,3	0,2
R4	0,1	0,5	0,5	0	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0	0	0	0,4	0	0	0	0
R5	0,1	-0,5	-0,3	0	0	-0,4	0,2	0	0	0	0	0	0	-0,3	0,1	0,4	-0,5
R6	0,2	0,4	0,2	0,2	0	0	0,3	0	0	-0,1	0,1	-0,2	-0,2	0	0	0	0
R7	-0,1	-0,2	0	0	-0,1	0	0	0	0	0	-0,2	-0,1	0	0	-0,2	0	0
K1	0	0	0	-0,2	0	-0,2	-0,5	0	0	-0,3	0	-0,4	0	0	0,2	0	-0,3
K2	0,1	-0,5	0	0,2	0	0	0	0,4	0	0	0,2	0	-0,1	0	0	0,1	0
K3	0,4	0	-0,4	0	-0,2	0	0	0	-0,3	0	-0,3	0	0	0,1	-0,1	0	-0,1
K4	-0,1	-0,1	0	0	0	-0,1	0	0	-0,1	-0,4	0	0	0,1	0	0	0,3	0
K5	0	0	0,1	-0,1	-0,5	0	0	-0,3	0	-0,4	0	0	0	0,5	-0,5	0	0,2
K6	0,5	0	0,3	0	-0,1	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	-0,5	0	-0,3	0
K7	-0,4	-0,5	0	0	0	0,5	-0,5	-0,5	0,2	0	0	0	0,5	0	0	0	0
K8	0,3	-0,1	0	0	0	0	-0,1	0	0	0,2	0	-0,3	0	0,1	0	0	0,5
K9	0	-0,5	0	0	0	-0,5	0,2	0	0,4	0	0,2	0	0,2	0	0,4	0	0
K10	-0,1	0,1	0	0	0	0,2	0	-0,3	0	0,1	0	0,5	0	0	0	-0,5	0

На основі когнітивної моделі будуюмо матрицю зв'язків кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд ОППК (рис. 2.10).

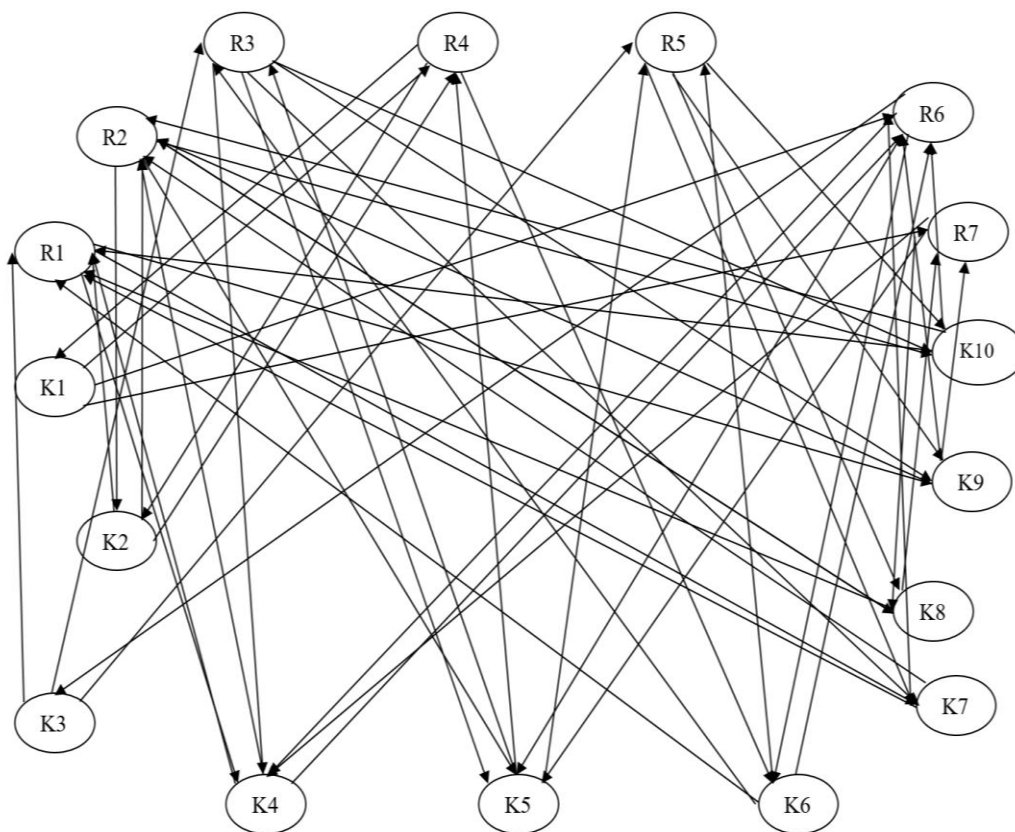


Рисунок 2.10 – Когнітивна модель взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд ОППК

Як видно з табл. 2.7 та рис. 2.10, ризик плинності (R3) має найбільший вплив на параметри креативності, а параметри креативності – прогностичність (K6) та оптимальність (K7) мають найбільший вплив на ризики ОППК.

Проведений аналіз взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд ОППК дає нам можливість розрахувати вагові коефіцієнти (a_m та b_i), які в подальшому будуть використані в побудові математичної моделі, відповідно до задач дослідження:

$$a_m = \sum_{x=1}^{17} q_x, \quad (2.1)$$

де $m = \overline{1,10}$, q_x – значення ступеню впливу параметру креативності з номером m з матриці впливу (табл. 2.7).

та

$$b_i = \sum_{y=1}^{17} q_y, \quad (2.2)$$

де $i = \overline{1,7}$, q_y – значення ступеню впливу кадрового ризику з номером i з матриці впливу (табл. 2.7).

2.5 Математична модель визначення «ступенів довіри» членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації

Практика управління освітніми проектами підвищення кваліфікації – це обов’язкова функція проектного менеджера освітньої організації, оскільки такі освітні проекти у сфері підвищення кваліфікації є важливими для закладу освіти не лише з точки зору популяризації освітніх програм, а і для підвищення іміджу навчального закладу чи організації, що проводить на своїй базі таке навчання, серед освітніх та інших організацій.

Освітній проект підвищення кваліфікації, як і будь-який інший проект, мають фактичні додаткові втрати часу, фінансів та якості порівняно з планом проекту [32,

35, 36].

Як було визначено раніше, в команду освітнього проекту підвищення кваліфікації входить не лише керівник проекту, а і фахівці інших підрозділів навчального закладу та група викладачів (бізнес-тренерів, лекторів) як внутрішні, так і зовнішні, при роботі саме з якими через їх високу креативність, існує ризик незавершеності проекту або навіть його зриву. Оскільки якісна співпраця членів команди будь-якого проекту починається з дружнього відношення та довіри кожного члена команди проекту один до одного особливо в освітніх проектах підвищення кваліфікації, які ще й є обмеженими в строках виконання, при формуванні команди проекту важливо визначати «ступені довіри» членів таких команд [3, 29, 5, 76].

Ступінь довіри – це показник очікування проектного менеджера ефективних дій, а саме своєчасного виконання запланованих завдань по проекту із заданою якістю від члена команди освітнього проекту підвищення кваліфікації, де суб'єктом довіри тут виступає проектний менеджер, а об'єктом – члени команди освітнього проекту підвищення кваліфікації.

Для цього побудуємо математичну модель визначення «ступеня довіри» членів команд ОППК, яка дає можливість врахувати креативність та ризики членів команд ОППК у процесі формування команд таких проектів через оцінку параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК і на їхній основі розрахувати «ступені довіри» [11, 35, 32].

На початковому етапі необхідно виконати оцінку параметрів креативності (2.3) кожного члена команди ОППК методом перехресної соціометричної оцінки, *індекс креативності* (K_j) яких визначатиметься за формулою [22, 32, 37, 44, 53, 75, 77]:

$$K_j = \sum_{m=1}^N a_m \cdot \frac{\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}}{k-1}; \quad m = \overline{1,10}; \quad j = \overline{1, k-1}; \quad \text{причому } 10 < K_j < 40, \quad (2.3)$$

де j – номер члена команди ОППК;

k – кількість членів команди ОППК;

m – порядковий номер параметру креативності;

N – кількість параметрів креативності ($N = 10$);

G_{mj} – кількість балів при оцінюванні m -го параметру креативності j -го члена команди ОППК, при чому $G_{mj} = 1 \div 4$;

a_m – ваговий коефіцієнт.

Наступним кроком буде оцінка тих кадрових ризиків кожного члена команди ОППК, що потрапили в ході попереднього їх аналізу до «червоної зони» (2.4). Для цього визначається *індекс кадрового ризику* (R_j) кожного члена команди ОППК [28, 32, 53, 77] за формулою (2.4):

$$R_j = \sum_{i=1}^7 b_i \cdot S_{ij}; \quad i = \overline{1,7}; \quad j = \overline{1,k}; \quad \text{причому } 0 < R_j < 7, \quad (2.4)$$

де i – порядковий номер кадрового ризику члену команди ОППК, що оцінюється;

j – номер члена команди ОППК;

k – кількість членів команди ОППК;

b_i – ваговий коефіцієнт;

S_{ij} – ранжування i -го кадрового ризику j -го члена команди ОППК, що визначається класичним методом за формулою (2.5):

$$S_{ij} = P_{ij} \cdot V_{ij}, \quad (2.5)$$

де P_{ij} – ймовірність виникнення i -го кадрового ризику, що оцінюється у межах від 0 до 1, j -го члена команди ОППК;

V_{ij} – вплив на хід ОППК i -го кадрового ризику, що оцінюється у межах від 0 до 1, j -го члена команди ОППК.

Далі пропонується визначати «ступені довіри» членів команд ОППК, які б дозволили керівнику проекту приймати рішення щодо відбору до команди того чи іншого претендента з урахуванням його креативності та ризиків. Цей показник

пропонується позначити як *індекс* D_j та визначати як різницю між індексом креативності (K_j) та індексом кадрових ризиків (R_j) за формуло (2.6):

$$D_j = K_j - R_j; \text{ причому } 3 < D_j < 40, \quad (2.6)$$

де D_j – ступінь довіри; K_j – індекс креативності; R_j – індекс кадрових ризиків.

На скільки низький чи високий «ступінь довіри» у кожного з членів команди ОППК, автор пропонує визначати за наступною шкалою:

$D_j = [3.00; 10.38]$ – низький;

$D_j = [10.38; 17.76]$ – нижче середнього;

$D_j = [17.76; 25.14]$ – середній;

$D_j = [25.14; 32.52]$ – вище середнього;

$D_j = [32.52; 40.00]$ – високий.

Для об'єктивного визначення типу шкали та її інтервалів був використаний такий спосіб їх створення як метод Лайкерта [8]. Цю методику ще називають «методом сумарних оцінок». На першому етапі експертом було розроблено набір роздумів відносно предмета вивчення. Наступним етапом було пілотажне дослідження на невеликій вибірці. Після отримання результатів був проведений якісний аналіз набору даних і були відсіяні малоефективні значення ознак.

В даному випадку була використана шкала інтервалів. Якщо дані вимірюються за шкалою інтервалів, до них можна застосувати операції: порівняння – «більше», «менше», «рівні»; «додавання» і «віднімання».

Таким чином, якщо член команди освітнього проекту підвищення кваліфікації має найбільший «ступінь довіри» (індекс D_j), який відповідає умовам (2.6), то даного претендента впершу чергу необхідно відбирати до команди освітнього проекту підвищення кваліфікації

та призначати на паралельні або критичні роботи, або роботи з високим пріоритетом. Це дає можливість проекту бути успішно завершеним з мінімальними втратами, оскільки в даному випадку креативність буде не заважати, а навпаки – допомагати.

2.6 Висновки по другому розділу

За результатами виконання другого розділу дисертаційного дослідження було можна зробити наступні висновки:

1. На підставі аналізу існуючих методичних підходів дослідження було сформовано архітектуру даного наукового дослідження.

2. Розроблено класифікацію ОП, яка відображає типи ОП у структурі безперервної освіти, внаслідок виділення окремого класу ОП – «освітній проект підвищення кваліфікації» та виконана подальша структуризація ОППК за сегментами, що стосуються в основному соціально незахищених верств населення, яка дає змогу визначити до якого із 7-ми класів відноситься кожний ОППК.

3. Проведено аналіз типових проектів підвищення кваліфікації та розширено перелік основних факторів успіху реалізації таких проектів за рахунок введення п'яти нових: 1) автономія (організаційна, фінансова, кадрова); 2) співпраця з державою та бізнесом; 3) можливість підбору високо компетентного професорсько-викладацького складу; 4) практико-орієнтованість навчання; 5) широке коло професійних компетенцій в різних галузях.

4. Проведено аналогію між критеріями успішності ОППК (вартістю, тривалістю, якістю та змістом) та системою оцінки визначення якості діаманту «4C», під час якого були виявлені спільні риси: 1) «якість (Q) = чистота (C)» – чим чистіший камінь та чим менше в ньому вкраплень, тим він якісніший, як у проекті – чим «чистіше», правильніше та точніше управління, без зривів та проблем, тим успішніший проект; 2) «зміст (C) = огранка (C)» – від того як відбувається управління командою проекту, тобто його огранка, залежить зміст проекту (якої форми набуде діамант), тобто форма діаманту й є командою проекту, а вид огранки – метод управління нею; 3) «час (T) = колір (C)» – час та колір виступають як обмеження, за межі яких краще не виходити; 4) «вартість (C) = вага (C)» – вартість діаманту залежить від його ваги та розміру (кількості каратів), так само як і проект – чим більше необхідно виділити коштів на реалізацію проекту, тим він буде дорожчим та масштабнішим.

5. Побудовано концептуальну модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК, яка враховує 10 параметрів креативності та 7 кадрових ризиків членів команд таких проектів і дає змогу підвищувати ефективність управління ОППК внаслідок зменшення кадрових ризиків та одночасно з цим збільшення креативності членів команд ОППК. Концептуальна модель була представлена через «діамант Single Cut (КР-17)», як природний, цілісний, який має ідеальну форму та 17 граней. В основі даної моделі лежить ідея, що успіх проекту напряму залежить від керівника проекту, який повинен зформувати команду ОППК з урахуванням ризиків та креативності членів команд ОППК таким чином, щоб проект був максимально успішним.

6. Розроблено когнітивні моделі взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд ОППК, які дають змогу виявити причинно-наслідковий зв'язок між кадровими ризиками та параметрами креативності членів команд таких проектів.

7. Роширено термінологію управління ОП через уточнення поняття «ступінь довіри», що є показником очікування проектного менеджера ефективних дій, а саме своєчасного виконання запланованих завдань по проекту із заданою якістю від члена команди проекту.

8. Розроблено математичну модель визначення «ступеня довіри» членів команд ОППК, яка дає можливість врахувати креативність та ризики членів команд ОППК у процесі формування команд таких проектів через оцінку параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК і на їхній основі розрахувати «ступені довіри».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition // USA. – PMI, 2017. – 756 p.
2. Axelrod, R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites / R. Axelrod. – Princeton : University Press, 1976.
3. Torrance, E. P. Torrance tests of creative thinking / E. P. Torrance // Personal Press, 1972, 1983.
4. Будник, А. Ю. Трудова дискримінація людей старшого віку: результати соціологічного дослідження / А. Ю. Будник, М. О. Колоколова, С. В. Щербань. – Харків : ХСІД, 2011. – 64 с.
5. Бушуев, С. Д. Основы индивидуальных компетенций для Управления проектами, Программами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). Т. 1. Управление проектами / С. Д. Бушуев, Д. А. Бушуев ; под ред. С. Д. Бушуева. – Київ : Саммит-Книга, 2017. – 178 с.
6. Бушуева, Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н. С. Бушуева. – Київ : Наук. світ, 2007. – 199 с.
7. Бушуев, С. Д. Емоційний інтелект керівника проекту / С. Д. Бушуев, Н. І. Русан // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2016. – Вип. 28. – С. 47–56.
8. Василенко, О. А. Математично-статистичні методи аналізу у прикладних дослідженнях: навч. посіб. / О. А. Василенко, І. А. Сенча. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 166 с.
9. Гагарін, О. О. Концептуальний підхід до подання знань в інтелектуальній освітній системі / О. О. Гагарін, В. І. Гайдаржи, С. В. Титенко // Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції розвитку інформаційних технологій в науці, освіті та економіці». – Луганськ : Альма-матер, 2006. – С. 17–19.
10. Гогунський, В. Д. Управління ризиками в проектах з охорони праці як метод усунення шкідливих і небезпечних умов праці / В. Д. Гогунський, Ю. С.

Чернега // Східно-Європ. журн. передових технологій. – 2013. – № 1/10 (61). – С. 83–85.

11. Горелова, Г. В. Региональная система образования, методология комплексных исследований / Г. В. Горелова, Н. Х. Джаримов. – Майкоп, 2002. – 360 с.

12. Горский, Ю. М. Системно-информационный анализ процессов управления / Ю. М. Горский. – Новосибирск : Наука, 1988. – 327 с.

13. Данченко, О. Б. Ідентифікація кадрових ризиків наукових проєктів / О. Б. Данченко, Д. І. Бедрій, І. Б. Семко // Управління проєктами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – № 4 (64). – С. 18–24.

14. Данченко, О. Б. Концептуальна модель формування високоефективної команди наукового проєкту / О. Б. Данченко, Д. І. Бедрій, І. Б. Семко // Вісн. НТУ «ХП». Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – № 1 (1277). – С. 51–56.

15. Данченко, О. Б. Аналіз ризиків освітніх проєктів / О. Б. Данченко, Ю. М. Кузьмінська // Матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проєктами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2012. – С. 58–59.

16. Данченко, О. Б. Концептуальна модель управління командами освітніх проєктів у сфері підвищення кваліфікації / О. Б. Данченко, Ю. М. Кузьмінська // Матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проєктами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2018. – С. 35–36.

17. Жуков, Б. М. Исследование систем управления : учебник / Б. М. Жуков, Е. Н. Ткачева. – М.: Дашков и К, 2016. – 207 с.

18. Закон про вищу освіту : закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 37–38. – Ст. 2004.

19. Закон про освіту : закон України від 28 вересня 2017 р. № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 38–39. – Ст. 380.

20. Землянкін, А. І. Концептуальний підхід до інтеграції науки, вищої освіти і виробництва / А. І. Землянкін, І. Ю. Підоричева // Стратегія і механізми

регулювання промислового розвитку : зб. наук. пр. – Донецьк : ІЕП НАНУ, 2009. – С. 87–100.

21. Камаев, В. А. Когнитивное моделирование социально-экономических систем : учеб. пособие / В. А. Камаев. – Волгоград : ИУНЛ ВолгГТУ, 2012. – 112 с.

22. Клиланд, Д. Системный анализ и целевое управление / Д. Клиланд ; пер. с англ. – М., 1974. – 280 с.

23. Коврига, С. В. Методические и аналитические основы когнитивного подхода к SWOT-анализу / С. В. Коврига // Проблемы управления. – 2005. – № 5. – С. 58–63.

24. Коврига, С. В. Применение структурно-целевого анализа развития социально-экономических ситуаций / С. В. Коврига, В. И. Максимов // Проблемы управления. – 2005. – № 3. – С. 39–43.

25. Коляда, О. П. Портфельне планування у процесі реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / О. П. Коляда ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ, 2011. – 20 с.

26. Корінев, В. Л. Концептуальний підхід до прийняття управлінського рішення в умовах маркетингу / В. Л. Корінев // Вісн. економічної науки України. – Київ, 2014. – № 1 (25). – С. 52–56.

27. Корноушенко, Е. К. Управление процессами в слабоформализованных средах при стабилизации графовых моделей среды / Е. К. Корноушенко, В. И. Максимов // Труды ИПУ РАН. – М. : ИПУ РАН, 1999. – Т. 2. – С. 82–94.

28. Костенич, Л. С. Математическое программирование / Л. С. Костенич. – Минск : Новое знание, 2003. – 424 с.

29. Креативные технологии управления проектами и программами : монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др. – Киев : Саммит-Книга, 2010. – 768 с.

30. Кузнецов, О. П. Анализ влияний при управлении слабоструктурированными ситуациями на основе когнитивных карт / О. П. Кузнецов, А. А. Кулинич, А. В. Марковский // Человеческий фактор в

управленні / под ред. Н. А. Абрамовой, К. С. Гинсберга, Д. А. Новикова. – М. : КомКнига, 2006. – С. 313–344.

31. Кузьмінська, Ю. М. Аналіз ризиків освітніх проектів / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали II укр. наук.-практ. конф. «Управління проектами в умовах транзитивної економіки». – Одеса : ОДАБА, 2011. – Т. 1. – С. 54–56.

32. Кузьмінська, Ю. М. Кадрові ризики в проектах післядипломної освіти / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Стан та перспективи розвитку соціально-економічних систем в епоху економіки знань». – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2014. – С. 77–80.

33. Кузьмінська, Ю. М. Класифікація освітніх проектів підвищення кваліфікації в структурі безперервної освіти / Ю. М. Кузьмінська // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля (Севеодонецьк), 2019. – № 1 (69). – С. 38–52.

34. Кузьмінська, Ю. М. Когнітивна модель взаємовпливів ризиків проектів в сфері післядипломної освіти / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали XII міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2015. – С. 144–146.

35. Кузьмінська, Ю. М. Креативні технології управління освітніми проектами / Ю. М. Кузьмінська, О. Б. Данченко // International Conference : «Innovative technologies in science and education. European experience». – Vienna, 2017. – Vol. 1. – P. 102–107.

36. Кузьмінська, Ю. М. Особливості управління командою освітніх проектів / Ю. М. Кузьмінська // Східно-Європ. журн. передових технологій. – 2012. – № 1/11 (55). – С. 62–64.

37. Кузьмінська, Ю. М. Перехресне проміжне оцінювання успішності освітнього проекту для подальшої корекції його ефективності / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2016. – С. 81–82.

38. Кузьмінська, Ю. М. Якісний аналіз ризиків освітніх проектів / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2013. – С. 165–167.
39. Кук, П. Креатив приносит деньги / П. Кук ; пер. с англ. С. С. Гуринович. – Минск : Гревцов Паблішер, 2007. – 384 с.
40. Кулинич, А. А. Интеграция нечетких моделей динамики и оценивания ситуаций / А. А. Кулинич, Н. В. Титова // Материалы V междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций». – М. : ИПУ РАН, 2005. – С. 107–126.
41. Кулинич, А. А. Когнитивная система поддержки принятия решений «Канва» / А. А. Кулинич // Программные продукты и системы. – 2002. – № 3.
42. Кульба, В. В. Анализ устойчивости социально-экономических систем с использованием знаковых орграфов / В. В. Кульба, П. Б. Миронов, В. М. Назаретов // Автоматика и телемеханика. – 1993. – № 7. – С. 130–137.
43. Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
44. Лепський, В. В. Застосування методу перехресної соціометричної оцінки до визначення креативності команди проекту / В. В. Лепський, Ю. М. Кузьмінська // Вісн. НТУ «ХПІ». Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків, 2015. – № 2 (1111). – С. 172–177.
45. Лукьянов, Д. В. Формирование научных школ как команд в контексте проектного подхода / Д. В. Лукьянов, Е. В. Колесникова // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. КНУБА. – Київ : КНУБА, 2017. – Вип. 30. – С. 54–61.
46. Максимов, В. И. Аналитические основы применения когнитивного подхода при решении слабоструктурированных задач / В. И. Максимов, Е. К. Корноушенко // Труды ИПУ РАН. – М. : ИПУ РАН, 1999. – Т. 2. – С. 95–109.
47. Максимов, В. И. Когнитивные технологии – от незнания к пониманию / В. И. Максимов // Материалы I междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций». – М. : ИПУ РАН, 2001. – Т. 1. – С. 4–41.

48. Максимов, В. И. Структурно-целевой анализ развития социально-экономических ситуаций / В. И. Максимов // Проблемы управления. – 2005. – № 3. – С. 30–38.

49. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків / В. О. Занора, Л. С. Чернова, Ю. М. Кузьмінська та ін. // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 1 (45). – С. 88–94.

50. Минаев, Э. С. Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика / Э. С. Минаев, А. Р. Винес. – М. : изд-во МАИ, 1991. – 204 с.

51. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учебник для ВУЗов / В. М. Мишин. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 527 с.

52. Модели, методы и автоматизация управления в условиях чрезвычайных ситуаций / С. А. Косяченко, Н. А. Кузнецов, В. В. Кульба и др. // Автоматика и телемеханика. – 1998. – № 6. – С. 3–66.

53. Модели, методы и алгоритмическое обеспечение проектов и программ развития наукоемких производств : монография / А. М. Возный, В. В. Драгомиров, С. К. Чернов и др. – Николаев : НУК, 2009. – 194 с.

54. Морено, Дж. Социометрия. Экспериментальный метод и наука об обществе / Дж. Морено. – М., 1958.

55. Морозов, В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкової компетенції) : навч. посібник / В. В. Морозов, А. М. Чередніченко, Т. І. Шпильова ; за ред. В. В. Морозова. – Київ : Таксон, 2009. – 464 с.

56. Мясищев, В. Н. Проблема потребностей в системе психологии / В. Н. Мясищев // Ученые записки ЛГУ. – Л. : ЛГУ, 1957. – № 244, вып. XI. – С. 21.

57. Новиков, Д. А. Механизмы функционирования многоуровневых организационных систем / Д. А. Новиков. – М. : Фонд «Проблемы управления», 1999. – 161 с.

58. Ноздріна, Л. В. Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай ; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 432 с.

59. Оберемок, І. І. Методи та засоби проектно-орієнтованого управління у вищих навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / І. І. Оберемок ; Київ. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Київ, 2003. – 17 с.
60. Орехов, А. М. Методы экономических исследований : учеб. пособие / А. М. Орехов. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 392 с.
61. Пан, Л. В. Управління проектами / Л. В. Пан. – Київ : КМ Академія, 2004. – 139 с.
62. Плотинский, Ю. М. Модели социальных процессов / Ю. М. Плотинский. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Логос, 2001. – 296 с.
63. Прагнишвили, И. В. Системный подход и общесистемные закономерности / И. В. Прагнишвили. – М. : СИНТЕГ, 2000. – 528 с.
64. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : закон України від 27.03.2018 № 1706-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 1. – Ст. 1
65. Про зайнятість населення : закон України від 31.08.2018 № 5067-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 24. – Ст. 243.
66. Про затвердження Положення про дистанційне навчання [Електронний ресурс] : наказ Міністерства освіти і науки України від 25.04.2013 р. № 466. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13>.
67. Про затвердження Положення про організацію професійної реабілітації (професійного навчання), перекваліфікації інвалідів внаслідок нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання [Електронний ресурс] : постанова Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України від 12 червня 2014 р. № 3. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0780-14>.
68. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві [Електронний ресурс] : наказ Міністерства праці та соціальної політики спільно з Міністерством освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>.

69. Про затвердження Порядку видачі ваучерів для підтримання конкурентоспроможності осіб на ринку праці [Електронний ресурс] : постанова КМУ № 207 від 20.03.2013 р. – Режим доступу : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/207-2013-%D0%BF#n13>.

70. Про затвердження Порядку організації соціальної та професійної адаптації учасників антитерористичної операції, осіб, які здійснювали заходи із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, та постраждалих учасників Революції Гідності [Електронний ресурс] : постанова КМУ від 21 червня 2017 р. № 432. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432-2017-%D0%BF>.

71. Про затвердження Порядку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних [Електронний ресурс] : наказ Міністерства соціальної політики України спільно з Міністерством освіти та науки України від 31 травня 2013 р. № 318/655. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1029-13/ed20171107#n23>.

72. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс] : закон України від 04 листопада 2018 р. № 4312-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2018. – № 46. – Ст. 371.

73. Про реалізацію статті 18-1 Закону України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» [Електронний ресурс] : постанова від 27 грудня 2006 р. № 1836-2006-п. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1836-2006-%D0%BF>.

74. Про схвалення Стратегії державної політики з питань здорового та активного довголіття населення на період до 2022 року [Електронний ресурс] : розпорядження КМУ від 11 січня 2018 р. № 10-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/10-2018-%D1%80>.

75. Разработка и реализация инновационных проектов и программ развития наукоемких производств / А. Н. Возный, А. Ю. Гайда, К. В. Кошкин, А. Н. Шамрай // Управление проектами и развитие: зб.наук.пр. – Луганск.: изд-во ВНУ им. Даля, 2009. – № 4 (32). – С. 5–12.

76. Рач, Д. В. Управление рисками в проектах в условиях контекстной и поведенческой неопределенности: резюме исследования / В. А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля (Сєверодонецьк), 2018. – № 2 (66). – С. 49–69.

77. Робертс, Ф. Дискретные математические модели с приложениями к социальным, биологическим и экологическим задачам / Ф. Робертс. – М. : Наука, 1986.

78. Рулікова, Н. С. Управління портфелем інноваційних проектів вищих навчальних закладів : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / Н. С. Рулікова ; Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. – Миколаїв, 2009. – 20 с.

79. Системний підхід до управління проектами та програмами: означення засад / О. В. Сидорчук, Р. Т. Ратушний, О. О. Сидорчук та ін. // Східно-Європ. журн. передових технологій. – 2011. – № 5 (49), т. 1. – С. 30–32.

80. Сігаєва Л. Тенденції розвитку освіти дорослих в Україні на початку XXI століття / Л. Сігаєва // Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. - 2011. - Вип. 3(2). - С. 132-14.

81. Современные подходы в образовании / под ред. А. Кукуева, В. Шевченко. – Ростов н/Д : ИПО ПИ ЮФУ, 2010.

82. Стеценко, І. В. Моделювання систем: навч. посібник / І. В. Стеценко. – Черкаси : ЧДТУ, 2010. – 399 с.

83. Титаренко, Д. В. Джерельна база управління освітою дорослих в Україні [Електронний ресурс] / Д. В. Титаренко. – Режим доступу : <http://www.kbuaara.kharkov.ua/e-book/db/2015-2/doc/3/01.pdf>.

84. Управління зацікавленими сторонами освітніх проектів / Ю. Ю. Гусєва, М. В. Сидоренко та ін. // Вісн. НТУ «ХПІ». Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків, 2016. – № 2. – С. 8–12.

85. Управління проектами : навч. посібник / С. К. Чернов та ін. ; під ред. С. К. Чернова, В. В. Малого. – Миколаїв : НУК, 2010. – 354 с.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОМАНД ОСВІТНІХ ПРОЕКТІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

3.1 Метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації

ОППК спрямовані на покращення якості підготовки фахівців та розширення їх компетенцій в обраних ними галузях [40, 15]. Комплексна реалізація таких проектів дозволить розвинути трудовий потенціал України, підвищити ефективність реалізації проектів й програм фахівцями, що пройшли відповідну підготовку, та загалом покращити інвестиційний клімат [6, 39, 23].

Розглянемо два типи ОППК: 1) розробка та запуск нового ОП; 2) безпосередньо навчальний процес за будь-якою темою чи модулем на курсах підвищення кваліфікації, професійних курсах, курсах цільового призначення, семінарах, тренінгах, майстер-класах тощо.

З метою оптимізації управління ОП розробки та запуску нових ОППК (курсів) виокремимо життєві фази проекту: фаза ініціації (аналіз подібних курсів в інших навчальних закладах; визначення витрат проекту; підбір команди проекту; попередня розробка переліку програм), фаза планування (планування змісті, часу, ризиків, витрат, трудових ресурсів, зацікавлених сторін, закупівель, інтеграції, якості, комунікацій), фаза реалізації (розробка навчальних програм; формування груп; підготовка договору про навчання слухача; початок занять), фаза завершення (здавання-прийняття проекту; підготовка підсумкового звіту; розпуск команди; архівація проекту).

Пропонується на фазі ініціації під час підбору членів команди та на фазі планування під час планування трудових ресурсів (викладачів) проводити оцінювання їх якостей. Оцінювання передбачається перехресним, тобто таким, що буде здійснюватися і керівником проекту, і викладачами, і іншими членами команди

проекту один одного [11, 29, 27]. Додатково для впевненості в достовірності отриманих результатів можна провести контрольну оцінку на фазі реалізації ОП.

Експертом, який проводитиме оцінку інших членів команди ОП, виступитиме керівник проекту, оскільки за попереднім досвідом роботи в інших ОП він вже добре знатиме можливості кожного з них. Експертиза носитиме індивідуальний та очний характер.

За умови якщо ОП є сам навчальний процес (один з видів (форм) навчання) життєвий цикл можна представити по іншому: фаза ініціації (набір слухачів, визначення викладачів, що викладатимуть,), фаза планування (уточнення й конкретизація заздалегідь сформованого плану навчання у частині організаційного та методичного забезпечення), фаза реалізації (проведення навчання у всіх передбачених формах, включаючи проміжне тестування) та фаза завершення (складання й представлення випускної роботи, фінальне оцінювання набутих компетенцій, здійснення зворотного зв'язку, організаційна фіналізація навчання тощо) [41, 4, 14]. В цьому випадку у фазу реалізації проекту пропонується додати етап проміжного перехресного оцінювання [14, 5, 11], тобто таке що буде здійснюватися і слухачами (оцінюватимуться викладачі і курси, що викладаються), і викладачами (оцінюватимуться здібності групи і якість курсів, що викладаються) [11, 29, 27].

Таке оцінювання доцільно проводити на початку навчання, орієнтовно через 2-4 тижні. Це дозволить отримати вже сформовані та зважені оцінки, з однієї сторони та, з іншої, у час, що буде достатнім для здійснення подальшої корекції ходу реалізації ОП (очікувана орієнтовна середня тривалість таких проектів складає 3 місяці) [11, 38, 29].

Керівник проекту має визначити експертів і з боку слухачів, і з боку викладачів для уникнення ситуації оцінювання усіх усіма, що містить інформаційний шум. Критерієм вибору для керівника портфелю може бути взаємна індивідуальна оцінка експерта іншою групою (викладача – слухачами, слухача – викладачами) [27, 31].

Для підвищення адекватності оцінок, що будуть отримуватися, як в першому так і в другому випадку, бажано процедурно реалізовувати одночасно, очно або дистанційно (за допомогою інтернету). В анкетах, що будуть розроблені для оцінювання, важливо вказувати вичерпний перелік питань, що обумовлюють контури ОП, які можна змінити. Наприклад, питання щодо зняття обов'язкових для навчання дисциплін, виноситися на таке оцінювання не повинно, на відміну від особи викладача, що може читати цей курс [38, 31].

Отже, оцінки, що отримані у результаті таких процедур, мають оброблятися з використанням методу експертних оцінок, однією із важливих особливостей якого є відкидання крайніх оцінок, що отримуються від учасників оцінювання, узгодженість оцінок яких перевіряється за допомогою коефіцієнтів варіації [17, 12, 19].

В процесі статистичної обробки експертної інформації за формулою (3.1) отримується значення коефіцієнту варіації при оцінці параметрів креативності членів команд ОППК:

$$\beta_j^m = \frac{\sigma_j^m}{G_{mj}}, \quad j = \overline{1, k-1}, \quad (3.1)$$

де k – кількість експертів, σ_j^m – середньоквадратичне відхилення для узагальненої думки експертів, яке визначається за формулою (3.2):

$$\sigma_j^{m2} = \frac{1}{k-1} \sum_{y=1}^k (G_{mj} - \overline{G_{mj}})^2, \quad (3.2)$$

де σ_j^{m2} – дисперсія експертних оцінок;

G_{mj} – відповідний параметр креативності для j -го члена команди ОППК, оцінений k -им експертом.

Чим менше значення коефіцієнтів варіації, тим вище ступінь узгодженості думок експертів при оцінці якого-небудь параметра. У випадку, якщо коефіцієнт варіації більше 0.33, результати експертизи використовувати не рекомендується. В

цьому випадку експертиза повинна бути проведена ще раз для отримання нових оцінок і досягнення більш високого ступеня узгодженості експертів.

Як було досліджено в попередніх розділах дисертаційної роботи, управління ОППК потребує таких трудових ресурсів, які здатні креативно підходити до будь-яких завдань, нетрадиційно та якісно вирішувати існуючі проблеми, що обумовлено прискоренням темпів розвитку суспільства й необхідністю жити та працювати у швидкозмінних умовах. Креативність як процес пошуку та застосування новаторських рішень стає одним із основних факторів розвитку й джерелом створення конкурентних переваг сучасного навчального закладу у довгостроковій перспективі [24, 12].

Тому актуальним стає дослідження методу перехресної соціометричної оцінки, його адаптація до кількісного розрахунку рівня креативності членів команди ОППК та визначення параметрів креативності для оцінювання [10, 36, 37, 30, 34].

В процесі успішної реалізації ОП дуже важливо враховувати не лише ризики, а й креативність членів команди проекту [24, 29, 26]. В попередніх дослідженнях була запропонована нова модель оцінки «ступеня довіри» команди ОППК, яка враховує як креативність так і ризики [29, 10]. Практичне підтвердження цієї моделі, у першу чергу, потребує розроблення методу визначення параметрів та рівня креативності членів команди проекту.

Соціометрична процедура використовується для визначення комунікативних властивостей, організаторських та інших соціальних здібностей членів групи, виявлення формальних й неформальних лідерів, вивчення ступенів впливу рівня згуртованості та ефективності групової діяльності [43, 2, 10, 36, 30, 34].

Засновником соціометрії є американський психіатр та соціальний психолог Джекоб Леві Морено (1892-1974), який визначив основні правила для користування соціометричним методом [36]:

1. Необхідно чітко визначити межі соціальної групи, до якої відносяться респонденти і в межах якої будуть робити свій вибір. Такою групою може бути команда проекту.

2. Кожний член команди проекту має право робити будь-яку кількість виборів.
3. Члени команди проекту повинні мати чітко визначені критерії вибору.
4. Проведене соціометричне тестування має практичні результати, тобто спричиняє реструктуризацію команди проекту.
5. Кожен член команди проекту не повинен знати про вибір, здійснений іншим респондентом.
6. Попередньо потрібно перевірити, чи всі члени команди проекту розуміють поставлені питання.

Метод перехресної соціометричної оцінки може вважатися різновидом часто згадуваного у літературі з управління персоналом методу оцінки за принципом «360 градусів», який заснований на зборі відомостей про поведінку фахівця в реальних ситуаціях. Дані отримують із декількох джерел: від постійно взаємодіючих з ним начальника, підлеглих, клієнтів, колег. Від цих людей часто вимагають не просто дати оцінку, а розшифрувати свою позицію із наведенням прикладів [37, 25, 44, 30, 34].

Сам випробуваний теж має право голосу – його можуть попросити оцінити свої якості та поведінку в робочих ситуаціях. Якщо експерти виявлять в його самооцінці відхилення від дійсності, йому запропонують їх відкоригувати. На виході оцінювачі мають якісну та кількісну інформацію, що представляє ділові якості працівника і його відмінності від колег [36, 44, 30, 34].

В якості об'єкта обстеження може виступити група співробітників (до 20 осіб), які добре знають один одного по спільній роботі. Кожен учасник отримує анонімну анкету та список групи. Колонки цієї анкети відповідають номерам учасників, а у рядках показуються оцінювані якості [36, 25, 30, 34].

Опитуваний повинен обвести оцінки для кожного учасника оцінювання за наступною шкалою:

- 4 - якість виражено в сильному ступені, проявляється часто;
- 3 - якість виражено в середній мірі, проявляється від випадку до випадку;
- 2 - якість виражено слабо, виявляється рідко або взагалі відсутня;
- 1 - важко відповісти.

Процедура соціометричного опитування має низку переваг: вона проста; займає мало часу; викликає зацікавленість; легко піддається статистичній обробці; доступна для всіх членів команди проекту; дає підстави та можливість змінювати взаємини в команді.

Оскільки сутність методу полягає у тому, що людина ставиться в ситуацію вибору за тим чи іншим критерієм, залежно від мети дослідження, застосуємо його до оцінювання рівня креативності членів команд ОППК [36, 25].

Виходячи із концептуальної моделі параметрів креативності та ризику членів команд ОППК, наведеної на рис. 2.7 розділу 2 цього дисертаційного дослідження, для оцінки виділено 10 параметрів креативності, до оцінки яких пропонується застосувати метод перехресної соціометричної оцінки (рис. 3.1).

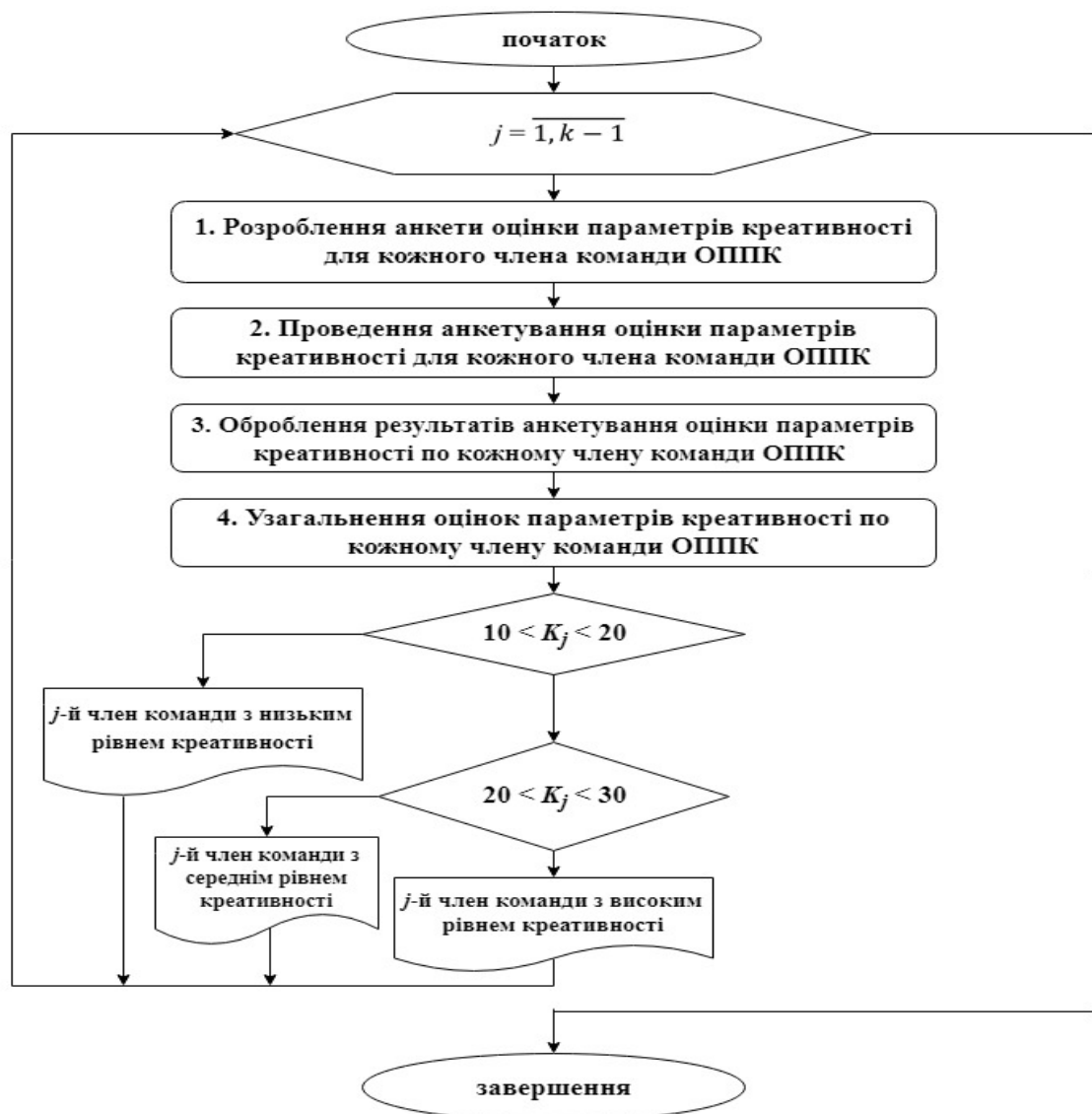


Рисунок 3.1 – Метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд ОППК

Для об'єктивного аналізу індексу креативності запропонований метод має таку шкалу оцінювання: $K_j = [10.00; 20.00]$ – член команди має низький рівень креативності; $K_j = [20.00; 30.00]$ – член команди має середній рівень креативності; $K_j = [30.00; 40.00]$ – член команди має високий рівень креативності.

Метод перехресної оцінки параметрів креативності в ОППК, що наведений на рис. 3.1, включає в себе наступні етапи:

1. Розроблення анкети оцінки параметрів креативності кожного члена команди ОППК, яка наведена у вигляді табл. 3.1.

2. Проведення анкетування оцінки параметрів креативності кожного члена команди ОППК.

3. Оброблення результатів оцінки експертами параметрів креативності кожного члена команди ОППК. Її результати представимо у вигляді табл. 3.2, яка складається для кожного члена команди ОППК. Розрахунок індексу креативності (K_j) для кожного члена команди ОППК пропонується проводити за допомогою формули (2.3) розділу 2.

4. Узагальнення експертних оцінок параметрів креативності всіх членів команди ОППК. Результати представимо у вигляді табл. 3.3, яка складається для всіх членів команди ОППК.

Таблиця 3.1 – Анкета оцінки параметрів креативності членів команди ОППК

Параметри креативності	Члени команди ОППК			
	1	2	...	$k - 1$
Гнучкість (K1)				
Самостійність (K2)				
Прогресивність (K3)				
Ініціативність (K4)				
Новизна (K5)				
Прогностичність (K6)				
Оптимальність (K7)				
Інноваційність (K8)				
Ефективність (K9)				
Динамічність (K10)				

Примітка. Експерт виставляє оцінки відповідно до наступної шкали:
4 – якість виражено в сильному ступені, проявляється часто;
3 – якість виражено в середній мірі, проявляється від випадку до випадку;
2 – якість виражено слабо, виявляється рідко або взагалі відсутня;
1 – важко відповісти.

Таблиця 3.2 – Картка оцінки параметрів креативності члена команди ОППК

Параметри креативності	Експерти				Загальна експертна оцінка $\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}$	Середня експертна оцінка $\frac{\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}}{k-1}$	Ваговий коефіцієнт параметру креативності (a_m)	Нормована оцінка параметру креативності $(a_m \cdot \frac{\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}}{k-1})$
	1	2	...	$k-1$				
Рутинність (К1)								
Самостійність (К2)								
Прогресивність (К3)								
Ініціативність (К4)								
Новизна (К5)								
Прогностичність (К6)								
Оптимальність (К7)								
Інноваційність (К8)								
Ефективність (К9)								
Динамічність (К10)								
Індекс креативності (K_j)								

Таблиця 3.3 – Загальна картка оцінки параметрів креативності членів команди ОППК

Параметри креативності	Креативність членів команди ОППК			
	1	2	...	$k-1$
Гнучкість (К1)				
Самостійність (К2)				
Прогресивність (К3)				
Ініціативність (К4)				
Новизна (К5)				
Прогностичність (К6)				
Оптимальність (К7)				
Інноваційність (К8)				
Ефективність (К9)				
Динамічність (К10)				
Індекс креативності (K_j)				

Реалізація процедури перехресного експертного оцінювання креативності членів команди ОППК на початкових етапах фази ініціації та планування (у першому випадку) та фази реалізації (у другому випадку) дозволить зробити проект

більш керованим та успішним, забезпечить можливість пристосування проекту до вимог кожної групи кінцевих клієнтів (слухачів), що, в свою чергу, сприятиме більш точному спрямуванню ОП до реалізації його цілей або покращенню якості навчання [7, 8].

Розрахований індекс креативності (K_j) кожного члена команди ОППК показує самих ефективних та перспективних членів команди. Чим вищий індекс креативності (K_j), тим вища оцінка креативності члена команди ОППК. Основною особливістю, про яку не потрібно забувати, оцінюючи членів команди ОППК даним методом, є те, що звичайно добре мати креативних членів команди, але існують ризики того, що в один момент вони своєю креативністю почнуть шкодити проекту [38, 26, 10].

Отже, удосконалений метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд ОППК шляхом введення 10-ти параметрів їхньої креативності полягає в проведенні попарної (перехресної) оцінки 10-ти параметрів креативності всіх членів ОППК та уможливорює визначення індексу креативності (K_j) кожного члена команди такого проекту.

3.2 Метод формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації

Як було показано раніше у попередніх дослідженнях, ефективність управління трудовими ресурсами ОППК залежить від врахування не тільки кадрових ризиків, але й параметрів креативності кожного із членів команди таких проектів [2, 27, 29, 26]. Це питання було досліджено при розробленні концептуальної моделі креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК (рис. 2.7 розділу 2), для побудови якої було виділено 10 параметрів креативності та 7 кадрових ризиків. Розрахунок означених показників наведено у математичній моделі у підрозділі 2.5 цього дисертаційного дослідження.

Для того, щоб пов'язати ці два показники (креативність та ризик), а також врахувати їх вплив на формування команди ОППК, автором розроблено когнітивні моделі взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності

членів ОППК (рис. 2.8, 2.9, 2.10).

За результатами проведених досліджень у розділі 2 цієї дисертаційної роботи, пропонується новий метод формування команд ОППК з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів (рис. 3.2) [28].

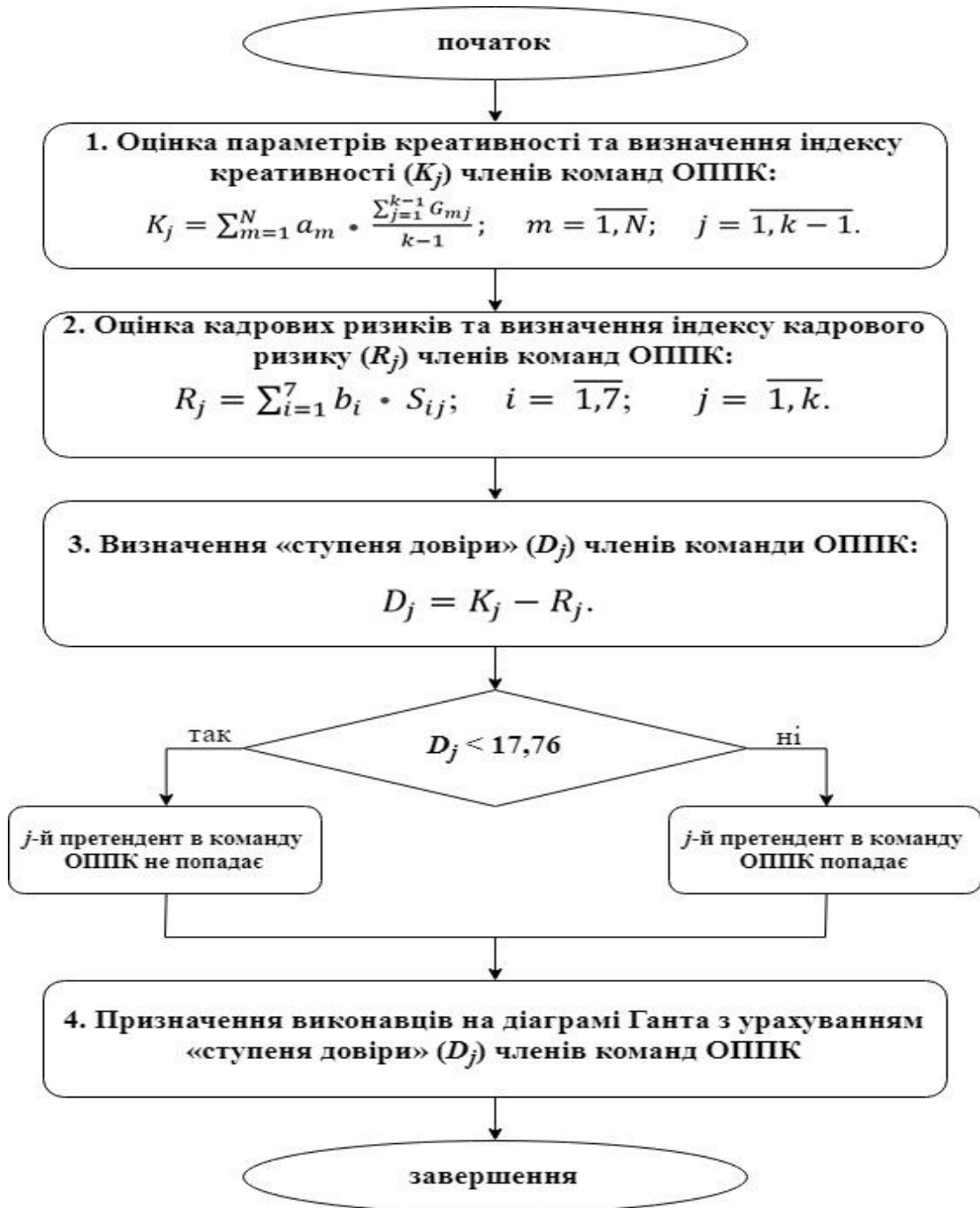


Рисунок 3.2 – Метод формування команд ОППК

Запропонований метод складається з наступних кроків:

1. Оцінити параметри креативності членів команди ОППК методом перехресної оцінки, визначивши індекс креативності (K_j). Більш детально цей

метод був розглянутий у підрозділі 3.1 даного дисертаційного дослідження [26, 10, 30, 34].

2. Оцінити кадрові ризики членів команди ОППК (тільки ті, що потрапили в ході їх оцінки в «червону зону»), визначивши індекс ризику (R_j) [27, 31].

Оцінку кадрових ризиків ОППК можна провести шляхом застосування експертного методу та виконання наступних етапів:

1) розробити анкети оцінки кадрових ризиків кожного члена команди ОППК, яка наведена у вигляді табл. 3.4;

Таблиця 3.4 – Анкета оцінки кадрових ризиків членів команди ОППК

Найменування кадрових ризиків	Члени команди ОППК							
	1		2		...		k	
	P_{ij}	V_{ij}	P_{ij}	V_{ij}	P_{ij}	V_{ij}	P_{ij}	V_{ij}
Організаційний ризик (R1)								
Ризик виконавця (R2)								
Ризик плинності (R3)								
Ризик некомпетентності (R4)								
Ризик помилки (R5)								
Ризик менеджменту (R6)								
Методичний ризик (R7)								

Примітка. P_{ij} – ймовірність виникнення i -го кадрового ризику j -го члену команди ОППК; V_{ij} – вплив i -го кадрового ризику j -го члену команди ОППК. Експерт виставляє оцінки від 0 до 1.

2) обробити результати оцінки k -ми експертами кадрових ризиків кожного члена команди ОППК; її результати представимо у вигляді табл. 3.5, яка складається для кожного члена команди ОППК;

Таблиця 3.5 – Картка оцінки кадрових ризиків j -го члена команди ОППК

Найменування кадрових ризиків	Ймовірність виникнення кадрових ризиків (P_{ij})	Вплив кадрових ризиків (V_{ij})	Ранги кадрових ризиків (S_{ij})	Ваговий коефіцієнт кадрових ризиків (b_i)	Нормований ранг кадрового ризику ($b_i \times S_{ij}$)
Організаційний ризик (R1)					
Ризик виконавця (R2)					
Ризик плинності (R3)					
Ризик некомпетентності (R4)					
Ризик помилки (R5)					
Ризик менеджменту (R6)					
Методичний ризик (R7)					
Індекс ризику (R_j)					

3) узагальнити експертні оцінки кадрових ризиків всіх членів команди ОППК. Результати представимо у вигляді табл. 3.6, яка складається для всіх членів команди ОППК.

Таблиця 3.6 – Загальна картка оцінки кадрових ризиків членів команди ОППК

Найменування кадрових ризиків	Кадрові ризики членів команди ОППК			
	1	2	...	k
Організаційний ризик (R1)				
Ризик виконавця (R2)				
Ризик плинності (R3)				
Ризик некомпетентності (R4)				
Ризик помилки (R5)				
Ризик менеджменту (R6)				
Методичний ризик (R7)				
Індекс ризику (R_j)				

3. Визначення «ступенів довіри» (D_j), який враховуватиме і параметри креативності, і кадрові ризики кожного члена команди ОППК.

У загальному сприйнятті довіра визначає ефективність взаємовідносин між членами команди будь-якого проекту, зокрема й ОППК, та керівником такого проекту. Довіра у колективі сприяє успішній спільній роботі, дозволяє спільно вирішувати складні питання, обмінюватися думками, випрацювати конструктивні рішення. Підтримка членами команди їх керівника, і навпаки – керівником членів команди, створює умови для впровадження у життя спільних рішень, активізації творчої енергії колективу [24, 28, 26]. Оскільки довіра – це величина, що залежить від відносин, які склалися у команді проекту, її «значення» може постійно змінюватися, що, у свою чергу, може призвести до неможливості працювати у команді проекту. Тому цей показник є достатньо вагомим для формування команди проекту ОППК проектним менеджером.

Результати розрахунків «ступеня довіри» представимо у вигляді табл. 3.7, яка складається для всіх членів команди ОППК [10, 28].

Якщо значення D_j є найбільшим серед інших значень ступенів довіри та знаходиться у рамках обмеження $3 < D_j < 40$, то такого претендента можна

відібрати до команди ОППК та розставляти на відповідні задачі, використовувати на критичних, паралельних роботах або роботах з високим пріоритетом.

Таблиця 3.7 – Розрахунок «ступенів довіри» членів команди ОППК

Члени команди	Індекс креативності (K_j)	Індекс ризику (R_j)	Ступінь довіри (D_j)
1			
2			
3			
...			
k			

4. Призначити виконавців на відповідні завдання ОППК (на діаграмі Ганта), враховуючи ступінь довіри (D_j): ресурси з вищим D_j необхідно призначати на паралельні роботи, критичні роботи або роботи із високими пріоритетами.

Таким чином, автором розроблено новий метод формування команд ОППК, який дозволяє враховувати вплив як креативності, так і ризиків, що пов'язані з діяльністю або бездіяльністю членів команд таких проектів, на хід ОППК та на якість продукту ОППК. Як наслідок розроблений метод формування команд ОППК полягає у підборі претендентів до команди з урахуванням їхніх параметрів креативності та кадрових ризиків, який дає змогу підвищити ефективність прийняття рішень керівником проекту щодо формування команди або планування виконавців на завдання проекту через вибір претендентів з найвищими «ступенями довіри».

3.3 Метод підбору претендентів до команди освітнього проекту підвищення кваліфікації з використанням адитивного критерію

Після 90-х рр. ХХ ст. більшість приватних та державних компаній були згодні з позицією Пітера Херріата, який стверджував, що перевага у конкурентній боротьбі визначається, у першу чергу, високим рівнем співробітників [42, 33]. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу, а й головним стратегічним ресурсом освітньої організації у конкурентній боротьбі [9, 13]. Потрібно зазначити, що, які б не були передові ідеї, новітні технології,

найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовлених кадрів складно домогтися достатнього рівня ефективності роботи. Певні новинки у послугах чи організації роботи надають освітній організації лише короткочасну перевагу, оскільки конкуренти швидко переймають їх та починають використовувати під час виробництва власних послуг [33, 1, 16]. Тому у сьогоднішньому світі гострої конкуренції виживання та зростання освітньої організації залежать від її здібностей залучити й утримати високопрофесійних співробітників, викладачів, лекторів, бізнес-тренерів та мотивувати так, щоб вони використовували свої таланти їй на користь [17, 12, 33, 32, 3].

Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою встановлення придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці чи посаді та відбору з сукупності претендентів найбільш відповідного з урахуванням його кваліфікації, фаху, особистих якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого [9, 16, 19]. У роботі ж [32] зазначено, що підбір персоналу – це ряд дій, які спрямовані на залучення кандидатів, що володіють якостями, які необхідні для досягнення цілей, що стоять перед освітньою організацією.

Окремі науковці розрізняють підбір та відбір кадрів. У загальному вигляді, відбір кадрів – це ідентифікація, співставлення вимог, які висуває організація та сфери діяльності, з характеристиками конкретної людини. Підбір кадрів – частина найму, яка пов'язана з вибором найбільш підходящих кандидатів для виконання певних виробничих і професійних обов'язків [22, 20, 21].

На думку автора, якщо розрізняти ці два терміни, то процес підбору кадрів включає у себе процедуру відбору, тобто є ширшим поняттям [17, 22, 18]. Підбір кадрів – це пошук і залучення кандидатів, що володіють якостями, які необхідні для досягнення цілей освітньої організації, та відбір найбільш відповідних кандидатів з урахуванням їх компетенцій, якостей, навичок, кваліфікації, фаху, особистих якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та їх самих для виконання певних обов'язків і їх найм.

На рис. 3.3 наведено складові підбору кадрів та зв'язки між ними.

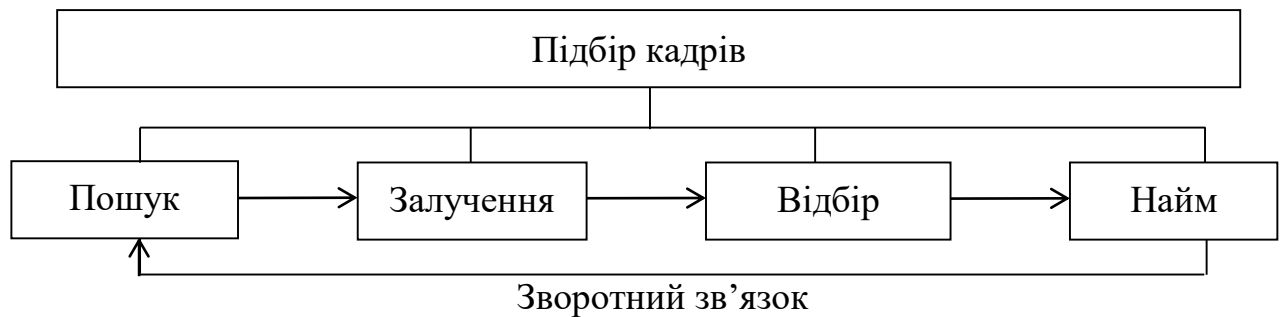


Рисунок 3.3 – Загальна схема процесу підбору кадрів

Виділимо основні етапи підбору претендентів до команди ОП та на їх основі складемо алгоритм підбору претендентів до команди ОППК з використанням адитивного критерію.

Критеріїв підбору не повинно бути надто багато, інакше процедура підбору буде занадто важкою. Основними вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості [38, 27, 10, 9, 19].

Для швидкого відбору претендентів, які претендуватимуть на заміщення вакантної посади, доцільно використовувати два основних критерії, які, на думку автора, є найбільш важливими на першому етапі підбору та найчастіше приймаються до уваги: освіта, досвід роботи.

Обмеживши кількість кандидатів, які претендують на заміщення вакантної позиції, постає завдання вибору серед них одного претендента, який найбільше задовольняє вимогам проекту. На даному етапі пропонується використовувати інші критерії, які мають значення для обрання на вакантну посаду.

Для вирішення поставленої задачі пропонується використовувати метод оптимізації з використанням адитивного критерію за допомогою якого, як правило, вдається визначити єдиний оптимальний варіант рішення [18, 35].

В процесі формування команди ОППК необхідно враховувати критерії, які були визначені у концептуальній моделі параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК (рис. 2.7 розділу 2) та математичній моделі визначення «ступенів довіри» членів команд ОППК, зокрема 10 параметрів креативності членів команд ОППК (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10) та 7 кадрових ризиків (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7). Позначення даних для розрахунку

наведені у табл. 3.8.

Враховуючи те, що нас цікавлять максимальні значення критеріїв, формула розрахунку на основі адитивного критерію матиме вигляд:

$$F(x) = \sum_{i=1}^j C_i \cdot \frac{F_i(x)}{F_i^0(x)} = \sum_{i=1}^j C_i \cdot f_i(x), \quad (3.1)$$

де $F_i(x)$ – числове значення критерію i -го виду, i – кількість критеріїв ($i = \overline{1, j}$, j – загальна кількість критеріїв (R1 ... R7, K1 ... K10));

C_i – коефіцієнт значущості критерію i -го виду ($i = \overline{1, j}$, j – загальна кількість критеріїв (R1 ... R7, K1 ... K10)), при чому $C_i = 1 \div 17$;

$F_i^0(x)$ – i -й нормуючий дільник i -го виду, i – кількість критеріїв ($i = \overline{1, j}$, j – загальна кількість критеріїв (R1 ... R7, K1 ... K10));

$f_i(x)$ – нормоване значення критерію i -го виду ($i = \overline{1, j}$, j – загальна кількість критеріїв (R1 ... R7, K1 ... K10)).

Таблиця 3.8 – Дані для визначення кандидатів, які претендують на заміщення вакантної позиції

Критерій (F_i)	Коефіцієнт значущості, (C_i)	Значення критеріїв			
		K_1	K_2	...	K_n
F_1	C_1	x_{11}	x_{12}	...	x_{1n}
F_2	C_2	x_{21}	x_{22}	...	x_{2n}
...
F_i	C_i	x_{i1}	x_{i2}	...	x_{in}

де F_i – критерій i -го виду, i – кількість критеріїв ($i = \overline{1, j}$, j – загальна кількість критеріїв (R1 ... R7, K1 ... K10)); C_i – коефіцієнт значущості критерію i -го виду ($i = \overline{1, j}$, j – загальна кількість критеріїв (R1 ... R7, K1 ... K10)), при чому $C_i = 1 \div 17$; K_n – кандидат на заміщення вакантної посади n -го виду ($n = \overline{1, m}$, m – загальна кількість претендентів на роль в члени команди ОППК); x_{in} – значення i -го виду критерію для n -го кандидата на заміщення вакантної посади ($i = \overline{1, j}$, j – загальна кількість критеріїв (R1 ... R7, K1 ... K10), $n = \overline{1, m}$, m – загальна кількість кандидатів на роль в члени команди ОППК).

Процедура підбору у даному випадку складається із такої послідовності дій:

- 1) пошук кандидатів, які претендують на заміщення вакантної позиції;
- 2) збирання і оброблення інформації про кандидатів, які претендують на заміщення вакантної позиції;
- 3) попередня співбесіда з кандидатами, які претендують на заміщення вакантної позиції;
- 4) оцінювання якостей та характеристик кандидатів, які претендують на заміщення вакантної позиції;
- 5) перевірка рекомендацій, послужного списку;
- 6) статистична обробка отриманої інформації;
- 7) визначення єдиного кандидата, який претендує на заміщення вакантної позиції серед сукупності потенційних за допомогою адитивного критерію $F(x)$;
- 8) прийняття рішення про вибір кандидата;
- 9) закриття позиції.

Враховуючи особливості навчання дорослих та особливості освітніх проектів підвищення якваліфікації, алгоритм підбору кадрів з використанням адитивного критерію для кожного претендента до команди ОППК матиме такий вигляд (рис. 3.4) [18, 35].

Таким чином, автором удосконалено метод підбору кадрів з використанням адитивного критерію, який на відміну від існуючого, на етапі оцінювання якостей та характеристик кандидатів для розрахунку адитивного критерію враховує 17 факторів, серед яких 7 ризиків та 10 параметрів креативності, що були визначені у концептуальній моделі параметрів креативності та ризику членів команд ОППК.

Як наслідок удосконалений метод підбору претендентів до команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з використанням адитивного критерію полягає у процесі формування команд ОППК з урахуванням кадрових ризиків та параметрів креативності членів команди таких проектів через введення адитивного критерію, що дає змогу визначити рівень креативності та кадрових ризиків і обрати в команду претендентів з найвищими критеріями.

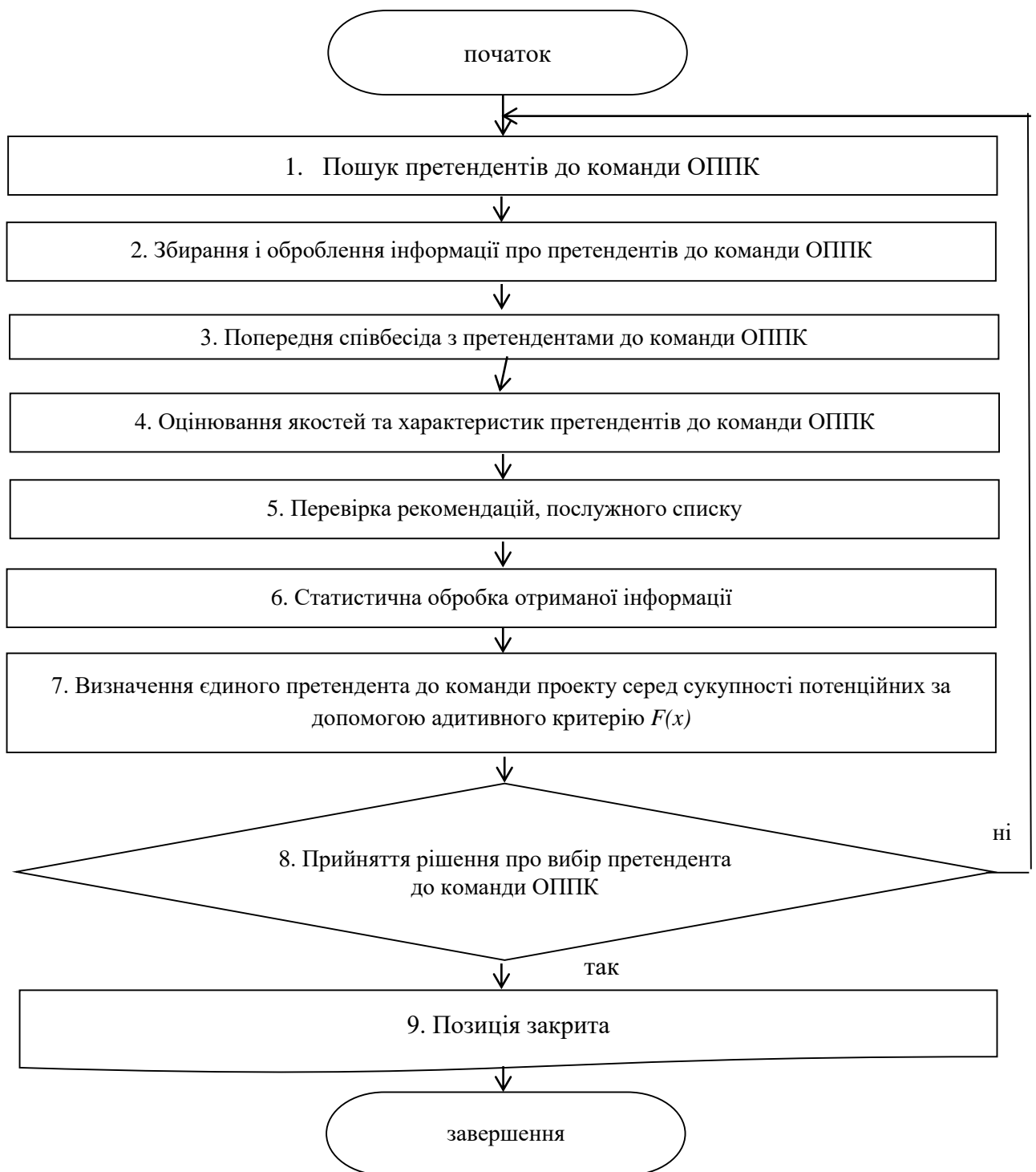


Рисунок 3.4 – Алгоритм підбору претендентів до команди ОППК з використанням адитивного критерію

У даному випадку адитивний критерій стає ще одним дієвим інструментом керівника проекту для прийняття рішення щодо залучення одного з претендентів в члени команди ОППК.

3.4 Висновки по третьому розділу

За результатами виконання третього розділу дисертаційного дослідження було розроблено методи формування команд ОППК:

1. Удосконалено метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд ОППК шляхом введення 10-ти параметрів їхньої креативності, який полягає в проведенні попарної оцінки креативності всіх членів ОППК та дає змогу визначити індекс оцінки креативності (K_j) кожного члена команди проекту. Метод перехресної оцінки креативності в ОППК виявляє самих креативних членів команди, за рахунок визначення їх індексів оцінки креативності (K_j).

2. На основі математичної моделі визначення «ступеня довіри» членів команд ОППК розроблено метод формування команд ОППК, який полягає у підборі претендентів до команди з урахуванням їхніх параметрів креативності та кадрових ризиків, який дає змогу підвищити ефективність прийняття рішень керівником проекту щодо формування команди або планування виконавців на завдання проекту, через вибір претендентів з найвищими «ступенями довіри».

3. Удосконалено метод підбору претендентів до команди ОППК з використанням адитивного критерію, який розраховують на основі параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова и др. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
2. Анастаси А. Психологические тестирования / А. Анастаси, С. Урбина. – СПб.: Питер, 2005. – 688 с.
3. Бедрій, Д. І. Застосування принципів поведінкової економіки в управлінні науковими проектами / Д. І. Бедрій, І. Б. Семко // Матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв, 2018. – С. 13–14.
4. Блінцов, В. С. До концепції управління проектом модернізації вищої освіти / В. С. Блінцов, В. В. Драгомиров // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв, 2007. – С. 34–37.
5. Борзенко-Мірошніченко, А. Ю. Моніторинг якості освітніх проектів на основі моделей системної динаміки : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / А. Ю. Борзенко-Мірошніченко ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ, 2007. – 20 с.
6. Бушуєв, С. Д. Управление проектами в условиях глобализации / С. Д. Бушуєв // Матеріали міжнар. конф. «Управління проектами в умовах глобалізації знань». – Київ : КНУБА, 2007. – С. 29–30.
7. Бушуєв, С. Д. Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – № 3 (31). – С. 5–1.
8. Бушуєва, Н. С. Матричні технології проактивного управління програмами організаційного розвитку : автореф. дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.22 / Н. С. Бушуєва ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ, 2008. – 40 с.
9. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.

10. Данченко, О. Б. Креативний потенціал команди як фактор успіху проекту / О. Б. Данченко, Ю. М. Кузьмінська // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СНУ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 3 (43). – С. 70–74. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2012_3_12.
11. Данченко, О. Б. Аналіз ризиків освітніх проектів / О. Б. Данченко, Ю. М. Кузьмінська // Матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2012. – С. 58–59.
12. Данченко, О. Б. Концептуальна модель формування високоефективної команди наукового проекту / О. Б. Данченко, Д. І. Бедрій, І. Б. Семко // Вісн. НТУ «ХП». Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – № 1 (1277). – С. 51–56.
13. Данюк, В. М. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.
14. Животова, Т. П. Класифікація проектів вищих навчальних закладів / Т. П. Животова, О. О. Григор // Матеріали IV міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ, 2008. – С. 71–72.
15. Закон про освіту : закон України від 28 вересня 2017 р. № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 38–39. – Ст. 380.
16. Занора, В. О. Управління кадрами: методичний інструментарій оцінювання управлінців промислових підприємств / В. О. Занора // Вісн. ЧУ. Сер. Економічні науки. – Черкаси, 2016. – № 1. – С. 31–37.
17. Занора, В. О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди / В. О. Занора // Наук. вісн. ХДУ. Сер. Економічні науки. – Херсон, 2018. – Вип. 30. – С. 87–91.
18. Занора, В. О. Управління кадрами: узагальнення методичного інструментарію відбору працівників / В. О. Занора, С. В. Драч // Економічний вісн. ЗДІА. – Запоріжжя, 2016. – Вип. 5–1 (05). – С. 89–92.
19. Занора, В. О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень :

монографія / В. О. Занора, С. В. Войтко. – Київ : КПІ ім. І. Сікорського : вид-во «Політехніка», 2017. – 224 с.

20. Иванкина, Л. И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л. И. Иванкина. – Томск : изд-во ТПУ, 2009. – 190 с.

21. Катанова, Л. А. Поиск, отбор и прием персонала на предприятии / Л. А. Катанова // Вестн. ХНУ. – Хмельницький, 2009. – № 4, т. 1. – С. 87–91.

22. Кириченко, О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник / О. А. Кириченко. – 3-тє вид. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 384 с.

23. Коляда, О. П. Портфельне планування у процесі реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / О. П. Коляда ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ, 2011. – 20 с.

24. Креативные технологии управления проектами и программами : монографія / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др. – Киев : Саммит-Книга, 2010. – 768 с.

25. Кубицький, С. О. Короткий курс лекцій із навчальної дисципліни «Основи наукових досліджень у педагогіці» (для підготовки фахівців напряму 0101 «Професійна освіта» зі спец. 7.010104 «Професійне навчання» заочної форми навчання) / С. О. Кубицький. – Київ : ДАКККіМ, 2010. – 220 с.

26. Кузьмінська, Ю. М. Креативні технології управління освітніми проектами / Ю. М. Кузьмінська, О. Б. Данченко // International Conference : «Innovative technologies in science and education. European experience». – Vienna, 2017. – Vol. 1. – P. 102–107.

27. Кузьмінська, Ю. М. Кадрові ризики в проектах післядипломної освіти / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Стан та перспективи розвитку соціально-економічних систем в епоху економіки знань». – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2014. – С. 77–80.

28. Кузьмінська, Ю. М. Метод управління трудовими ресурсами освітніх проектів / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика». – Одеса : ОДАБА, 2014. – Т. 2. – С. 122–125.

29. Кузьмінська, Ю. М. Особливості управління командою освітніх проектів / Ю. М. Кузьмінська // Східно-Європ. журн. передових технологій. – 2012. – № 1/11 (55). – С. 62–64.

30. Кузьмінська, Ю. М. Перехресне проміжне оцінювання успішності освітнього проекту для подальшої корекції його ефективності / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2016. – С. 81–82.

31. Кузьмінська, Ю. М. Якісний аналіз ризиків освітніх проектів / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2013. – С. 165–167.

32. Купер Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. – СПб.: Питер, 2003. – 240 с.

33. Купер, Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И. Робертсон, Г. Тинлайн. – М. : Вершина, 2005. – 336 с.

34. Лепський, В. В. Застосування методу перехресної соціометричної оцінки до визначення креативності команди проекту / В. В. Лепський, Ю. М. Кузьмінська // Вісн. НТУ «ХПІ». Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків, 2015. – № 2 (1111). – С. 172–177.

35. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків / В. О. Занора, Л. С. Чернова, Ю. М. Кузьмінська та ін. // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СХУ. – Луганськ : вид-во СХУ ім. В. Даля, 2013. – № 1 (45). – С. 88–94.

36. Морено, Дж. Социометрия. Экспериментальный метод и наука об обществе / Дж. Морено. – М., 1958.

37. Мясищев, В. Н. Проблема потребностей психологии / В. Н. Мясищев // Ученые записки ЛГУ. – Л. : ЛГУ, 1957. – № 244, вып. XI. – С. 21.

38. Піддубна, С. М. Сучасні методи оцінювання креативного потенціалу команди проекту / С. М. Піддубна, Ю. М. Кузьмінська // Матеріали IX міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». – Київ : КНУБА, 2012. – С. 172–173.

39. Про першочергові заходи та концептуальні напрямки фінансування вищої освіти [Електронний ресурс] : рішення колегії Міністерства освіти України. Офіц. вид. Чинне від 1996-01-24. Протокол № 1/4-11. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

40. Проект Концепції розвитку освіти на період 2015–2025 років [Електронний ресурс] // Osvita.ua. – Режим доступу : <http://osvita.ua/news/43501/>.

41. Рулікова, Н. С. Управління портфелем інноваційних проектів вищих навчальних закладів : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / Н. С. Рулікова ; Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. – Миколаїв, 2009. – 20 с.

42. Самыгин, С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 480 с.

43. Яковлева, О. Л. Психология развития творческого потенциала личности / О. Л. Яковлева. – М. : Флинта, 1997. – 224 с.

44. Ястремська, О. М. Мотивація креативності новаторів : монографія / О. М. Ястремська, О. І. Бардадим. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 212 с.

РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ РОЗРОБЛЕНИХ МОДЕЛЕЙ ТА МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ КОМАНД ОСВІТНІХ ПРОЕКТІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

4.1 Основні задачі та напрями реалізації практик формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації

Розроблені і вдосконалені моделі та методи формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації пройшли апробацію в практиці розробки та реалізації ОППК в організаціях м. Києва та Київської області, зокрема, в Київському міському центрі зайнятості (м. Київ), Київському обласному центрі зайнятості (Київська область), Приватному акціонерному товаристві «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

В рамках розв'язання завдань формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, вирішувались завдання реалізації та використання розроблених моделей формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації: концептуальна модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації; когнітивні моделі взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації; математична модель визначення «ступеня довіри» членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, яка дає змогу виконувати оцінку параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів і методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації: метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації;; метод формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів таких команд; метод підбору претендентів до команди освітніх проектів підвищення кваліфікації з використанням адитивного критерію, який розраховують на основі параметрів креативності та кадрових ризиків членів

команд освітніх проектів підвищення кваліфікації. Практична реалізація процесу формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації приватних закладах вищої освіти за допомогою цих моделей та методів, завершила дане дослідження.

Дисертаційне дослідження виконано в рамках тематичних планів науково-дослідних робіт вищого навчального закладу «Університет «КРОК», відповідно до тематики держбюджетної теми «Розробка моделей, методів та креативних технологій управління ризиками проектів бізнесу» (ДР № 0116 U005033, з 2016р.).

Оцінювання ефективності розроблених моделей та методів здійснювалось при безпосередній участі автора, як керівника проекту, у процесі виконання проектних робіт щодо формування команд, розробки, впровадження та реалізації освітніх проектів підвищення кваліфікації в Приватному акціонерному товаристві «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» та вищому навчальному закладі «Університет «КРОК».

4.2 Застосування методу перехресної оцінки параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації на прикладі проекту розробки та запуску нових програм

Практичне застосування моделей і методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації виконано на прикладі реального проекту «Розробка та запуск програм підвищення кваліфікації за ваучерами в приватному закладі вищої освіти» [12]. ОППК за ваучерами на сьогодні є досить важливим та актуальним як для самих закладів вищої освіти, так і для держави в цілому.

Навчальні заклади, як державні, так і приватні, є по своїй суті комерційними об'єктами і вся їхня діяльність протікає в умовах ринку – жорсткої конкуренції, боротьби за абітурієнтів та студентів. Керівництво закладів вищої освіти все частіше приходиться до необхідності використання в своїй діяльності сучасних досягнень теорії та практики бізнесу – з маркетингу, стратегічного менеджменту, управління проектами.

Багато дослідників відмітили необхідність використання навчальними закладами сучасних бізнес-концепцій з маркетингу, стратегічного менеджменту [5, 4, 24, 14, 17, 26, 27, 28], управління брендом [3, 24], цінностного підходу до освітніх проектів [18], формування команди інноваційного проекту ВНЗ [4] та ін. Тому серед освітніх проектів, що реалізуються в вищих навчальних закладах останнім часом стали набувати популярності проекти розробки та запуску нових короткострокових програм для дорослих. Одним з таких напрямів навчання є підвищення кваліфікації за ваучерами для осіб старше 45 років (до настання пенсійного віку).

Ваучерна система становить альтернативу прямій закупівлі освітніх послуг через державну службу зайнятості та широко застосовується вже багато років в країнах Європи та країнах, що розвиваються [2]. Такі освітні проекти слугують, в першу чергу, для підвищення бренду та іміджу університету серед інших освітніх закладів, його впізнаваності, популяризації інших своїх освітніх програм, є додатковим місцем пошуку нових студентів та джерелом отримання прибутку.

В свою чергу така спеціальна державна програма дає можливість особам старшого віку підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці, так як за два останні десятиріччя перед Україною постала проблема працевлаштування осіб старше 45 років [2]. Незважаючи на те, що працівники такого віку мають достатні професійні навички та досвід, вони зовсім не користуються «попитом» на ринку праці, як виявилось, через свою найуразливішу сторону конкурентоспроможності - освітньо-кваліфікаційний рівень. Адже в Україні люди віком старше 45 років здобували освіту ще за радянських часів, тобто за зовсім інших економічних, політичних та соціальних умов. Професійна спрямованість та зміст їхньої освіти також були орієнтовані зовсім на іншу структуру економіки, іншу організацію праці та інші технології. Через неактуальні дипломи формальна наявність вищої освіти далеко не завжди дає можливість влаштуватися на робочі місця відповідної кваліфікації [25]. Тому такі фахівці особливо потребуватимуть підвищення кваліфікації та оновлення отриманих раніше знань, ну а, отже, й освітні проекти користуватимуться попитом.

Сьогодні роботодавці під час підбору персоналу ставляться досить упереджено до осіб старшого віку та неохоче беруть їх на роботу, вважаючи «перенавчання» проблемним та не вигідним. Керівництво підприємств, установ та організацій не готове вкладати в освіту та професійний розвиток працівників, яким залишилося 10-15 років до досягнення пенсійного віку. Як наслідок, статистика показує, що частка безробітних у цій віковій групі вдвічі вища, ніж серед більш молодих громадян працездатного віку [19].

Одним із інструментів практичного втілення концепції освіти впродовж життя, який дає можливість бути конкурентоспроможним на ринку праці особам старшого віку, є ваучер на професійну підготовку, спеціальна програма видачі якого стала застосовуватися в Україні в рамках активної політики ринку праці з 2013 року.

Ваучер – це документ встановленого зразка, що дає особі відповідно до Закону одноразове право на перепідготовку, підготовку на наступному освітньо-кваліфікаційному рівні, спеціалізацію чи підвищення кваліфікації у навчальних закладах чи у роботодавця, тобто документ, який забезпечує право громадянина на навчання коштом держави [7].

Програма передбачає не тільки навчання тих, хто залишився без роботи, але і можливість підвищення конкурентних переваг за рахунок держави для співробітників. Для цього необхідно мати бажання навчатися і відповідати деяким критеріям: бути віком старше 45 років (до настання пенсійного віку), мати страховий стаж не менше ніж 15 років, надати до Центру зайнятості підтверджуючі документи [23]. З 2015 року військовослужбовці, переселенці та учасники антитерористичної операції також мають право на ваучер [20].

Отримавши такий ваучер, громадянин може пройти підвищення кваліфікації за професіями та спеціальностями відповідно до затвердженого законодавством переліку [22], а також самостійно вибрати форму і місце навчання.

За новими нормами законодавства ліцензуванню підлягає освітня діяльність у сфері післядипломної освіти, обов'язковість якої передбачена законом [21]. А оскільки таких норм щодо підвищення кваліфікації за ваучерами не визначено, то

вищі заклади освіти можуть розпочати роботу в даному напрямку не прикладаючи занадто багато зусиль, маючи лише ліценцію за спеціальностями визначеними переліком [22]. Навчальний заклад повинен мати в своєму розпорядженні лише:

- підрозіл, відповідальний за організацію та проведення підвищення кваліфікації фахівців, директор якого виступає керівником проекту та який формує команду проекту з числа співробітників навчального закладу та інших організацій (за необхідністю);

- групу кваліфікованих викладачів (з практичним досвідом роботи за темою навчання), що працюватиме над розробкою навчальних програм підвищення кваліфікації;

- матеріально-технічну базу (зручні та затишні аудиторії, достатню кількість сучасних компютерів, мультимедійну систему тощо);

- маркетингову стратегію розвитку нового напрямку.

Протягом 2017-2018 роках на базі одного з приватних закладів вищої освіти був успішно реалізований ОП з розробки та запуску програм підвищення кваліфікації за ваучерами [12].

Навчальний заклад запропонував розробити для осіб старшого віку (старше 45 років) 10 програм підвищення кваліфікації за 5 спеціальностями відповідно до своєї ліцензії та організувати навчання на курсах підвищення кваліфікації за ваучерами на базі одного зі своїх підрозділів – Вищої школи управління (табл. 4.1).

Керівником проекту був призначений директор Вищої школи управління, який є відповідальним за організацію та проведення підвищення кваліфікації фахівців у даному приватному закладі освіти.

З числа співробітників навчального закладу (з відповідних підрозділів) була сформована команда освітнього проекту підвищення кваліфікації, до якої входили: керівник проекту, асистент керівника проекту, офіс-менеджер, бухгалтер, юрист, менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами і група викладачів (7 осіб), які обираються з 9 претендентів.

Проект розробки та запуску програм підвищення кваліфікації за державними ваучерами в приватному закладі вищої освіти зосереджений на лінійному типі

організаційних структур управління, що відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління. Весь комплекс функцій управління та прийняття управлінських рішень зосереджений на лінійному менеджері (керівнику проекту), який відповідає за діяльність усього проекту.

Таблиця 4.1 - Програми підвищення кваліфікації за ваучерами

№	Спеціальність	Програма підвищення кваліфікації
1	2	3
1	Інженерія програмного забезпечення	Фахівець з розроблення комп'ютерних програм (Java SE)
		Програмування web-додатків мовою Python
		Web-програмування
		Фахівець з тестування програмного забезпечення (QA Testing)
		Інформаційне забезпечення ІТ-проектів
2	Комп'ютерна інженерія	Комп'ютерна грамотність: використання персонального комп'ютера для роботи на підприємствах, організаціях (установах)
3	Менеджмент	Менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)
4	Психологія	Практична психологія
		Медична психологія
5	Соціальна робота	Соціальний працівник

Графічне відображення учасників проекту та відповідальних осіб, залучених до реалізації освітнього проекту підвищення кваліфікації (OBS проекту) представлено на рис. 4.1.



Рисунок 4.1 – Організаційна структура команди проекту розробки та запуску програм підвищення кваліфікації за ваучерами

В ході роботи з членами команди ОППК було виявлено, що кожен з них володіє достатньо високим креативним потенціалом, що може бути причиною виникнення ризику незавершеності проекту або навіть його зриву [12].

До оцінки основних якостей членів команди освітнього проекту підвищення кваліфікації за ваучерами, з якими керівнику проектів доводилося стикатися в процесі роботи в попередніх проектах, були взяті 10 параметрів креативності ($N = 10$), які визначені та описані автором в роботах [11, 10, 11, 13, 12]: гнучкість (К1); самостійність (К2); прогресивність (К3); ініціативність (К4); новизна (К5); прогностичність (К6); оптимальність (К7); інноваційність (К8); ефективність (К9); динамічність (К10).

Оцінка проводилася за допомогою методу перехресної соціометричної оцінки, який використовують для вивчення внутрішньокolleктивних (внутрішньокomандних) зв'язків шляхом виявлення стосунків між членами команди ОППК. Тут цей метод був застосований для дослідження міжособистісних відносин між членами команди ОППК, та у команді в цілому, з метою їх поліпшення [1, 16, 12, 13, 11, 30].

Процедура перехресного соціометричного опитування має низку переваг: вона проста; займає мало часу; викликає зацікавленість; легко піддається статистичній обробці; доступна для всіх членів команди освітнього проекту; дає підстави і можливість змінювати взаємини в команді.

В якості об'єктів дослідження були обрані 6 членів команди ОППК, які добре знають один одного по спільній роботі на попередніх подібних освітніх проектах: керівник проекту, асистент керівника проекту, офіс-менеджер, бухгалтер, юрист, менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами.

Під час оцінювання параметрів креативності кожен учасник анкетування отримав анонімну анкету (табл. 4.2). Колонки цих анкет відповідають номерам членів команди, а в рядках були визначені оцінювані якості – параметри креативності.

Кожному з опитуваних необхідно було оцінити параметри креативності інших 5-ти учасників анкетування за відповідною чотирьохбальною шкалою (у відповідних колонках табл. 4.2).

Сам випробувальний свої параметри креативності не оцінював, оскільки була ймовірність того що, в його самооцінці можна буде виявити відхилення від дійсності. Тобто в даному випадку для підвищення об'єктивності оцінки ця частина перехресного соціометричного методу не використовувалася.

Таблиця 4.2 – Анкета оцінки параметрів креативності членів команди ОППК

Параметри креативності		Члени команди ОППК за ваучерами					
Оцінюваний параметр креативності	Значення оцінюваного параметру креативності	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист	Менеджер із зв'язків з громадськістю та реклами
		$j=1$	$j=2$	$j=3$	$j=4$	$j=5$	$j=6$
Гнучкість (K1)	Пошук підходів переконання опонентів у правильності запропонованих ідей						
Самостійність (K2)	Здатність розвивати свої творчі здібності, закріплення в професійній свідомості установки на інновації						
Прогресивність (K3)	З готовністю відгукується на пропозиції керівництва подумати про нові методи і технології						
Ініціативність (K4)	Ініціативно пропонує керівництву нові підходи і рішення						
Новизна (K5)	Завжди сповнений безліччю нових ідей, використовує кожну можливість для того, щоб запропонувати нове рішення						
Прогностичність (K6)	Уміння передбачити розвиток подій за певних умов						
Оптимальність (K7)	Його ідеї та підходи часом дозволяють знизити деякі витрати або уникнути витрат						
Інноваційність (K8)	Його пропозиції часто приносять відчутну оптимізацію бізнес процесів, технологій, виробничих процесів						
Ефективність (K9)	Його підходи і рішення підвищують ефективність діяльності						
Динамічність (K10)	Його пропозиції істотно розвивають бізнес						

Примітка. Опитуваний виставляє оцінки відповідно до шкали: 4 - якість виражено в сильному ступені, проявляється часто; 3 - якість виражено в середній мірі, проявляється від випадку до випадку; 2 - якість виражено слабо, виявляється рідко або взагалі відсутня; 1 - важко відповісти

Заповнені анкети по оцінці параметрів креативності кожного члена команди ОППК за ваучерами наведені в табл. 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8.

Таблиця 4.3 – Заповнена анкета оцінки параметрів креативності (оцінку проводить Керівник проекту)

Оцінюваний параметр креативності	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами
	$j=1$	$j=2$	$j=3$	$j=4$	$j=5$	$j=6$
K1	-	2	2	2	4	4
K2	-	2	2	2	4	2
K3	-	4	3	2	2	1
K4	-	3	4	2	1	2
K5	-	3	4	1	2	3
K6	-	2	2	1	1	2
K7	-	4	3	3	3	4
K8	-	4	3	2	2	4
K9	-	4	2	4	4	2
K10	-	3	4	2	2	3

Таблиця 4.4 – Заповнена анкета оцінки параметрів креативності (оцінку проводить Асистент керівника проекту)

Оцінюваний параметр креативності	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами
	$j=1$	$j=2$	$j=3$	$j=4$	$j=5$	$j=6$
K1	2	-	2	3	3	4
K2	2	-	2	3	4	2
K3	4	-	2	3	3	4
K4	4	-	3	1	1	4
K5	4	-	4	2	2	2
K6	2	-	2	2	2	2
K7	4	-	2	4	2	3
K8	4	-	2	2	2	2
K9	4	-	3	4	4	3
K10	4	-	3	2	2	3

Таблиця 4.5 – Заповнена анкета оцінки параметрів креативності
(оцінку проводить Офіс-менеджер)

Оцінюваний параметр креативності	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами
	$j=1$	$j=2$	$j=3$	$j=4$	$j=5$	$j=6$
K1	1	2	-	2	2	2
K2	2	2	-	3	3	2
K3	4	3	-	3	4	3
K4	4	4	-	1	1	4
K5	4	2	-	1	1	2
K6	1	1	-	2	2	1
K7	4	4	-	4	4	4
K8	4	3	-	4	4	3
K9	4	3	-	4	4	3
K10	4	3	-	2	2	3

Таблиця 4.6 – Заповнена анкета оцінки параметрів креативності
(оцінку проводить Бухгалтер)

Оцінюваний параметр креативності	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами
	$j=1$	$j=2$	$j=3$	$j=4$	$j=5$	$j=6$
K1	2	2	2	-	4	2
K2	2	2	2	-	4	2
K3	4	4	4	-	2	4
K4	4	4	4	-	4	4
K5	4	3	2	-	1	3
K6	2	2	2	-	4	2
K7	4	3	2	-	4	3
K8	4	3	2	-	4	3
K9	4	3	2	-	4	3
K10	4	3	2	-	4	2

Таблиця 4.7 – Заповнена анкета оцінки параметрів креативності
(оцінку проводить Юрист)

Оцінюваний параметр креативності	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами
	$j=1$	$j=2$	$j=3$	$j=4$	$j=5$	$j=6$
K1	4	4	3	2	-	4
K2	2	2	2	2	-	2
K3	4	3	3	4	-	3
K4	4	2	1	2	-	2
K5	3	1	1	1	-	1
K6	2	2	2	2	-	2
K7	4	2	2	4	-	2
K8	4	2	2	3	-	2
K9	4	2	2	4	-	2
K10	4	2	2	2	-	2

Таблиця 4.8 – Заповнена анкета оцінки параметрів креативності
(оцінку проводить Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами)

Оцінюваний параметр креативності	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами
	$j=1$	$j=2$	$j=3$	$j=4$	$j=5$	$j=6$
K1	3	3	2	1	2	-
K2	4	3	3	3	4	-
K3	4	3	3	2	4	-
K4	4	4	3	2	1	-
K5	4	2	2	1	1	-
K6	2	2	2	3	3	-
K7	4	3	3	4	4	-
K8	4	2	2	4	2	-
K9	4	4	2	4	4	-
K10	4	3	2	4	4	-

Далі виконувався табличний етап обробки даних, що передбачав побудову таблиць, за допомогою яких узагальнюються результати оцінювання.

Результати обробки анкет оцінок параметрів креативності для кожного члена команди ОППК за ваучерами представлено у вигляді таблиць 4.9, 4.10, 4.11, 4.12,

4.13, 4.14. Розрахунок індексів креативності (K_j) кожного члену команди проекту був проведений за допомогою формули (2.4) із урахуванням обмежень (2.5).

Таблиця 4.9 – Загальні результати обробки анкет оцінок параметрів креативності по Керівнику проекту

Оцінювані параметри креативності «керівника проекту»	Члени команди ОППК за ваучерами					Загальна оцінка $\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}$	Середня оцінка $\frac{\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}}{k-1}$
	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами		
	$j = 2$	$j = 3$	$j = 4$	$j = 5$	$j = 6$		
1	2	3	4	5	6	7	8
Гнучкість (K1)	2	1	2	4	3	12	2,4
Самостійність (K2)	2	2	2	2	4	12	2,4
Прогресивність (K3)	4	4	4	4	4	20	4
Ініціативність (K4)	4	4	4	4	4	20	4
Новизна (K5)	4	4	4	3	4	19	3,8
Прогностичність (K6)	2	1	2	2	2	9	1,8
Оптимальність (K7)	4	4	4	4	4	20	4
Інноваційність (K8)	4	4	4	4	4	20	4
Ефективність (K9)	4	4	4	4	4	20	4
Динамічність (K10)	4	4	4	4	4	20	4
Індекс креативності (K_j)							34,4

Таблиця 4.10 – Загальні результати обробки анкет оцінок параметрів креативності по Асистенту керівника проекту

Оцінювані параметри креативності «асистента керівника проекту»	Члени команди ОППК за ваучерами					Загальна оцінка $\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}$	Середня оцінка $\frac{\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}}{k-1}$
	Керівник проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами		
	$j = 1$	$j = 3$	$j = 4$	$j = 5$	$j = 6$		
Гнучкість (K1)	2	2	2	4	3	13	2,6
Самостійність (K2)	2	2	2	2	3	11	2,2
Прогресивність (K3)	4	3	4	3	3	17	3,4
Ініціативність (K4)	3	4	4	2	4	17	3,4
Новизна (K5)	3	2	3	1	2	11	2,2
Прогностичність (K6)	2	1	2	2	2	9	1,8
Оптимальність (K7)	4	4	3	2	3	16	3,2
Інноваційність (K8)	4	3	3	2	2	14	2,8
Ефективність (K9)	4	3	3	2	4	16	3,2
Динамічність (K10)	3	3	3	2	3	14	2,8
Індекс креативності (K_j)							27,6

Таблиця 4.11 – Загальні результати обробки анкет оцінок параметрів креативності по Офіс-менеджеру

Оцінювані параметри креативності «офіс-менеджера»	Члени команди ОППК за ваучерами					Загальна оцінка $\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}$	Середня оцінка $\frac{\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}}{k-1}$
	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Бухгалтер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами		
	$j = 1$	$j = 2$	$j = 4$	$j = 5$	$j = 6$		
1	2	3	4	5	6	7	8
Гнучкість (K1)	2	2	2	3	2	11	2,2
Самостійність (K2)	2	2	2	2	3	11	2,2
Прогресивність (K3)	3	2	4	3	3	15	3
Ініціативність (K4)	4	3	4	1	3	15	3
Новизна (K5)	4	4	2	1	2	13	2,6
Прогностичність (K6)	2	2	2	2	2	10	2
Оптимальність (K7)	3	2	2	2	3	12	2,4
Інноваційність (K8)	3	2	2	2	2	11	2,2
Ефективність (K9)	2	3	2	2	2	11	2,2
Динамічність (K10)	4	3	2	2	2	13	2,6
Індекс креативності (K_j)							24,4

Таблиця 4.12 – Загальні результати обробки анкет оцінок параметрів креативності по Бухгалтеру

Оцінювані параметри креативності «бухгалтеру»	Члени команди ОППК за ваучерами					Загальна оцінка $\sum_{j=1}^{k-1} K_{mj}$	Середня оцінка $\frac{\sum_{j=1}^{k-1} K_{mj}}{k-1}$
	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами		
	$j = 1$	$j = 2$	$j = 3$	$j = 5$	$j = 6$		
1	2	3	4	5	6	7	8
Гнучкість (K1)	2	3	2	2	1	10	2
Самостійність (K2)	2	3	3	2	3	13	2,6
Прогресивність (K3)	2	3	3	4	2	14	2,8
Ініціативність (K4)	2	1	1	2	2	8	1,6
Новизна (K5)	1	2	1	1	1	6	1,2
Прогностичність (K6)	1	2	2	2	3	10	2
Оптимальність (K7)	3	4	4	4	4	19	3,8
Інноваційність (K8)	2	2	4	3	4	15	3
Ефективність (K9)	4	4	4	4	4	20	4
Динамічність (K10)	2	2	2	2	4	12	2,4
Індекс креативності (K_j)							25,4

Таблиця 4.13 – Загальні результати обробки анкет оцінок параметрів креативності по Юристу

Оцінювані параметри креативності «юриста»	Члени команди ОППК за ваучерами					Загальна оцінка $\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}$	Середня оцінка $\frac{\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}}{k-1}$
	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами		
	$j = 1$	$j = 2$	$j = 3$	$j = 4$	$j = 6$		
Гнучкість (К1)	4	3	2	4	2	15	3
Самостійність (К2)	4	4	3	4	4	19	3,8
Прогресивність (К3)	2	3	4	2	4	15	3
Ініціативність (К4)	1	1	1	4	1	8	1,6
Новизна (К5)	2	2	1	1	1	7	1,4
Прогностичність (К6)	1	2	2	4	3	12	2,4
Оптимальність (К7)	3	2	4	4	4	17	3,4
Інноваційність (К8)	2	2	4	4	2	14	2,8
Ефективність (К9)	4	4	4	4	4	20	4
Динамічність (К10)	2	2	2	4	4	14	2,8
Індекс креативності (K_j)							28,2

Таблиця 4.14 – Загальні результати обробки анкет оцінок параметрів креативності по Менеджеру зі зв'язків з громадськістю та реклами

Оцінювані параметри креативності «менеджера зі зв'язків з громадськістю та реклами»	Члени команди ОППК за ваучерами					Загальна оцінка $\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}$	Середня оцінка $\frac{\sum_{j=1}^{k-1} G_{mj}}{k-1}$
	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист		
	$j = 1$	$j = 2$	$j = 3$	$j = 4$	$j = 5$		
Гнучкість (К1)	4	4	2	2	4	16	3,2
Самостійність (К2)	2	2	2	2	2	10	2
Прогресивність (К3)	1	4	3	4	3	15	3
Ініціативність (К4)	2	4	4	4	2	16	3,2
Новизна (К5)	3	2	2	3	1	11	2,2
Прогностичність (К6)	2	2	1	2	2	9	1,8
Оптимальність (К7)	4	3	4	3	2	16	3,2
Інноваційність (К8)	4	2	3	3	2	14	2,8
Ефективність (К9)	2	3	3	3	2	13	2,6
Динамічність (К10)	3	3	3	2	2	13	2,6
Індекс креативності (K_j)							26,6

Результати узагальнених оцінок параметрів креативності по всім членам команди освітнього проекту підвищення кваліфікації за ваучерами представлено у вигляді табл. 4.15, яка складається з середніх оцінок для всіх членів команди [12].

Таблиця 4.15 – Узагальнені результати оцінювання параметрів креативності членів команди ОППК за ваучерами

Індекс креативності	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами
	$j=1$	$j=2$	$j=3$	$j=4$	$j=5$	$j=6$
K_1	2,4	2,6	2,2	2	3	3,2
K_2	2,4	2,2	2,2	2,6	3,8	2
K_3	4	3,4	3	2,8	3	3
K_4	4	3,4	3	1,6	1,6	3,2
K_5	3,8	2,2	2,6	1,2	1,4	2,2
K_6	1,8	1,8	2	2	2,4	1,8
K_7	4	3,2	2,4	3,8	3,4	3,2
K_8	4	2,8	2,2	3	2,8	2,8
K_9	4	3,2	2,2	4	4	2,6
K_{10}	4	2,8	2,6	2,4	2,8	2,6
K_j	34,4	27,6	24,4	25,4	28,2	26,6

Отже, в даному освітньому проекті підвищення кваліфікації за ваучерами самими креативними членами команди будуть ті члени, які отримали найбільші значення індексів креативності [12]:

- керівник проекту ($K_1 = 34,4$);
- юрист ($K_5 = 28,2$);
- асистент керівника проекту ($K_2 = 27,6$);
- менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами ($K_6 = 26,6$).

Таким же чином були розраховані ідекси креативності для 9-ти претендентів до команди даного проекту на роль викладачів-розробників програм підвищення кваліфікації.

Результати розрахунків наведені в табл. 4.16.

Таблиця 4.16 – Результати оцінок індексів креативності членів команди та претендентів (викладачів) в члени команди ОППК за ваучерами

№ п/п	Роль в команді проекту	Індекс креативності (K_j)
1	Керівник проекту	34,4
2	Офіс-менеджер	27,6
3	Асистент керівника	24,4
4	Бухгалтер	25,4
5	Юрист	28,2
6	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами	26,6
7	Розробник програм (викладач 1)	28,37
8	Розробник програм (викладач 2)	25,73
9	Розробник програм (викладач 3)	18,47
10	Розробник програм (викладач 4)	25,82
11	Розробник програм (викладач 5)	25,77
12	Розробник програм (викладач 6)	26,99
13	Розробник програм (викладач 7)	11,65
14	Розробник програм (викладач 8)	28,36
15	Розробник програм (викладач 9)	25,35

Основною особливістю, про яку не потрібно забувати, працюючи з креативною командою освітнього проекту підвищення кваліфікації та оцінюючи даним методом креативність членів цієї команди, є те, що існують ризики того, що в один момент вони своєю креативністю почнуть шкодити проекту. Тому далі перейдемо до практичного використання методу формування команди освітніх проектів підвищення кваліфікації з урахуванням параметрів креативності та ризиків членів команди такого проекту для визначення «ступенів довіри», а отже найефективніших членів команди даного проекту.

4.3 Застосування методу формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації на прикладі проекту розробки та запуску нових програм

У даному ОППК за ваучерами, який ще й є обмеженими в строках виконання, при високій креативності членів команди проекту, було вирішено враховувати ризики таким чином, щоб можливо було по завершенню отримати успішний проект з мінімальними втратами [12].

Для визначення кого з членів команди можна було б поставити на виконання паралельних або критичних робіт, або робіт з високим пріоритетом було використано метод формування команди ОППК, який враховує їх креативності та ризики [9].

Відповідно до методу, в першу чергу необхідно було оцінити ті ризики членів команди ОППК, що потрапили в ході попередніх досліджень [8] в «червону зону», використовуючи формулу (2.4) розділу 2.

В [8] було встановлено, що до ризиків, які найчастіше виникають в ОППК відносяться такі кадрові ризики як:

- організаційний ризик (R1);
- ризик виконавця (R2);
- ризик плинності (R3);
- ризик некомпетентності (R4);
- ризик помилки (R5);
- ризик менеджменту (R6);
- методичний ризик (R7).

Визначені кадрові ризики найбільше пов'язані саме з формуванням команди ОППК, тому в процесі їх оцінки був використаний експертний метод.

Експертом, який проводив оцінку інших членів команди ОППК, виступав керівник проекту, оскільки за попереднім досвідом роботи в інших проектах він вже добре знав можливості кожного члена команди проекту. Експерту необхідно було оцінити кадрові ризики асистента керівника проекту, офіс-менеджера,

бухгалтера, юриста і менеджера зі зв'язків з громадськістю та реклами, кожен з яких поставлений на виконання різних задач.

Сам експерт теж має право голосу – він оцінює свої ризики сам, а отже, для оцінки ризиків керівника проекту був використаний метод самооцінки.

Група викладачів не брала участі в оцінюванні, оскільки вони були поставлені на виконання тільки однієї лише задачі – розробки навчальних програм підвищення кваліфікації та їх методичного забезпечення.

Для оцінювання ризиків керівнику проекту необхідно було заповнити 6 відповідних анкет: на себе і на кожного члена команди ОППК (табл. 4.17). Колонки цієї анкети відповідали номерам учасників оцінювання, а в рядках були вказані кадрові ризики кожного члена команди проекту, що необхідно оцінити: ймовірність виникнення кадрових ризиків ($P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6$) та ступінь впливу кадрових ризиків на хід проекту ($V_1, V_2, V_3, V_4, V_5, V_6$).

Таблиця 4.17 – Анкета оцінки кадрових ризиків

Члени команди проекту Ризики, що оцінюються	Керівник проекту		Асистент керівника проекту		Офіс-менеджер		Бухгалтер		Юрист		Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами	
	$j=1$		$j=2$		$j=3$		$j=4$		$j=5$		$j=6$	
	P_1	V_1	P_2	V_2	P_3	V_3	P_4	V_4	P_5	V_5	P_6	V_6
R1	0,1	0,8	0,2	0,8	0,3	0,6	0,3	0,3	0,4	0,5	0,2	0,6
R2	0,1	0,8	0,2	0,6	0,2	0,5	0,2	0,2	0,3	0,4	0,3	0,4
R3	0,1	0,8	0,3	0,8	0,4	0,3	0,5	0,3	0,6	0,4	0,5	0,5
R4	0,1	0,8	0,3	0,7	0,6	0,4	0,5	0,6	0,2	0,7	0,4	0,6
R5	0,3	0,7	0,3	0,6	0,7	0,5	0,4	0,7	0,4	0,5	0,2	0,5
R6	0,3	0,7	0,5	0,6	0,6	0,4	0,5	0,3	0,2	0,3	0,2	0,4
R7	0,4	0,5	0,3	0,6	0,3	0,4	0,2	0,7	0,2	0,7	0,2	0,6

Ймовірність, як завжди, визначається суб'єктивно і не може бути 100% або навіть 80%, оскільки така ймовірність виводить проблему з розряду ризиків і переводить в розряд фактів. Отже, з урахуванням цього керівник проекту оцінював значення ймовірностей P_{ij} від 0 до 1 (у відповідних колонках табл. 4.17) для кожного ризику як для кожного члена проектної команди так і для себе.

Надалі керівник проекту оцінював ступінь впливу (V_{ij}) кожного ризику на хід проекту для кожного члена команди проекту від 0 до 1 за наступною шкалою (у відповідних колонках табл.4.17):

$V_{ij} = [0.0; 0.2]$ – дуже низький;

$V_{ij} = [0.2; 0.4]$ – низький;

$V_{ij} = [0.4; 0.6]$ – середній;

$V_{ij} = [0.6; 0.8]$ – високий;

$V_{ij} = [0.8; 1.0]$ – дуже високий.

Далі ризики були проранжовані (табл.4.18), тобто визначені S_{ij} для кожного ризику за формулою (2.5) розділу 2.

Результати оцінки ризиків, які проводилися по цій схемі, наведені в табл. 4.17 та табл. 4.18 [12].

Таблиця 4.18 – Результати оцінювання кадрових ризиків членів команди ОППК

Показники ранжування (S_{ij})	Керівник проекту	Асистент керівника проекту	Офіс-менеджер	Бухгалтер	Юрист	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами
	$j=1$	$j=2$	$j=3$	$j=4$	$j=5$	$j=6$
S1	0,08	0,16	0,18	0,09	0,20	0,12
S2	0,08	0,12	0,10	0,04	0,12	0,12
S3	0,08	0,24	0,12	0,15	0,24	0,25
S4	0,08	0,21	0,24	0,30	0,14	0,24
S5	0,21	0,18	0,35	0,28	0,20	0,10
S6	0,21	0,30	0,24	0,15	0,06	0,08
S7	0,20	0,18	0,12	0,14	0,14	0,12
Індекс ризику (R_j)	0,94	1,39	1,35	1,15	1,10	1,03

Таким же чином були оцінені кадрові ризиків 9-ти претендентів на роль розробників програм підвищення кваліфікації серед викладачів в члени команди ОППК за ваучерами.

Суть методу формування команди ОППК з урахуванням кадрових ризиків та параметрів креативності членів таких команд в тому, що один з членів команди ставиться в ситуацію вибору щодо інших членів команди проекту за тим чи іншим

критерієм. Це в результаті стало підґрунтям для визначення «ступенів довіри» (D_j) членів команд таких проектів, оскільки якісна співпраця між членами команди ОППК повинна починатися з дружнього відношення та довіри кожного члена команди один до одного.

Отже, в результаті проведеного дослідження «ступінь довіри» кожного члена команди ОППК визначається як різниця між індексом креативності та індексом кадрового ризику по кожному члену такого проекту за формулою (2.6) з розділу 2.

Результати розрахунку індексу D_j , який враховує як креативність так і ризику членів команди ОППК, представлено у табл. 4.19 [12].

Таблиця 4.19 – Розрахунок «ступенів довіри» членів команди ОППК за ваучерами

№ п/п	Роль в команді проекту	Індекс креативності (K_j)	Індекс кадрового ризику (R_j)	Ступінь довіри (D_j)	Значення «ступеня довіри»
1	Керівник проекту	34,40	0,90	33,50	високий
2	Офіс-менеджер	27,60	1,39	26,21	вище середнього
3	Асистент керівника	24,40	1,35	23,05	середній
4	Бухгалтер	25,40	1,15	24,25	середній
5	Юрист	28,20	1,10	27,10	вище середнього
6	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами	26,60	1,03	25,57	вище середнього
7	Розробник програм (викладач 1)	28,37	1,38	26,99	вище середнього
8	Розробник програм (викладач 2)	25,73	1,41	24,32	середній
9	Розробник програм (викладач 3)	18,47	1,56	16,91	нижче середнього
10	Розробник програм (викладач 4)	25,82	1,16	24,66	середній
11	Розробник програм (викладач 5)	25,77	1,13	24,64	середній
12	Розробник програм (викладач 6)	26,99	1,37	25,62	вище середнього
13	Розробник програм (викладач 7)	11,65	1,61	10,04	низький
14	Розробник програм (викладач 8)	28,36	1,39	26,97	вище середнього
15	Розробник програм (викладач 9)	25,35	1,15	24,20	середній

В ході нашого дослідження для кожного члена команди ОППК було визначено «ступені довіри» за наступною шкалою (у відповідній колонці табл. 4.19):

$D_j = [3.00; 10.38]$ – низький;

$D_j = [10.38; 17.76]$ – нижче середнього;

$D_j = [17.76; 25.14]$ – середній;

$D_j = [25.14; 32.52]$ – вище середнього;

$D_j = [32.52; 40.00]$ – високий.

Таким чином, ми отримали команду в основному з високими та середніми ступенями довіри, серед членів якої необхідно було б обрати тих, у кого індекс D_j є найбільшим, а отже лише таких членів команди проекту можна б було призначати на паралельні або критичні роботи, або на роботи з високим пріоритетом [12].

В даному випадку найбільші ступені довіри у проектного менеджера ($D_1 = 33,5$), юриста ($D_5 = 27,1$), асистента керівника проекту ($D_2 = 26,21$) та менеджера зі зв'язків з громадськістю та реклами ($D_6 = 25,57$), тому такі роботи будуть розподілені саме серед цих членів команди в ході реалізації ОППК - «Розробка та запуск програм підвищення кваліфікації за ваучерами в приватному закладі вищої освіти» [12].

В процесі оцінки «ступенів довіри» серед дев'яти претендентів на роль розробників програм підвищення кваліфікації за ваучерами було обрано 7 викладачів. Як наслідок викладачі під номерами 3 та 7 не потрапили в команду ОППК за ваучерами, оскільки керівником проекту було прийняте рішення не включати в команду проекту претендентів зі ступенями довіри, що мають значення «нижче середнього» та «низький».

Далі для більш наглядного застосування на практиці методу формування команд ОППК використаємо MS Project. Для підтвердження адекватності розроблених автором моделей та методів формування команди ОППК результатами практичної їх реалізації було розглянуто подібний ОППК «Проект запуску програм підвищення кваліфікації для безробітних», який реалізовувався в ПрАТ «ВНЗ «МАУП» у 2017 році таким же самим складом команди проекту, а саме в неї входили керівник проекту, асистент керівника проекту, офіс-менеджер,

бухгалтер, юрист, менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами і всі 9 розробників програм (викладачів).

Як видно з діаграми Ганта, даний проект був виконаний за 68 робочих днів (рис.4.2).

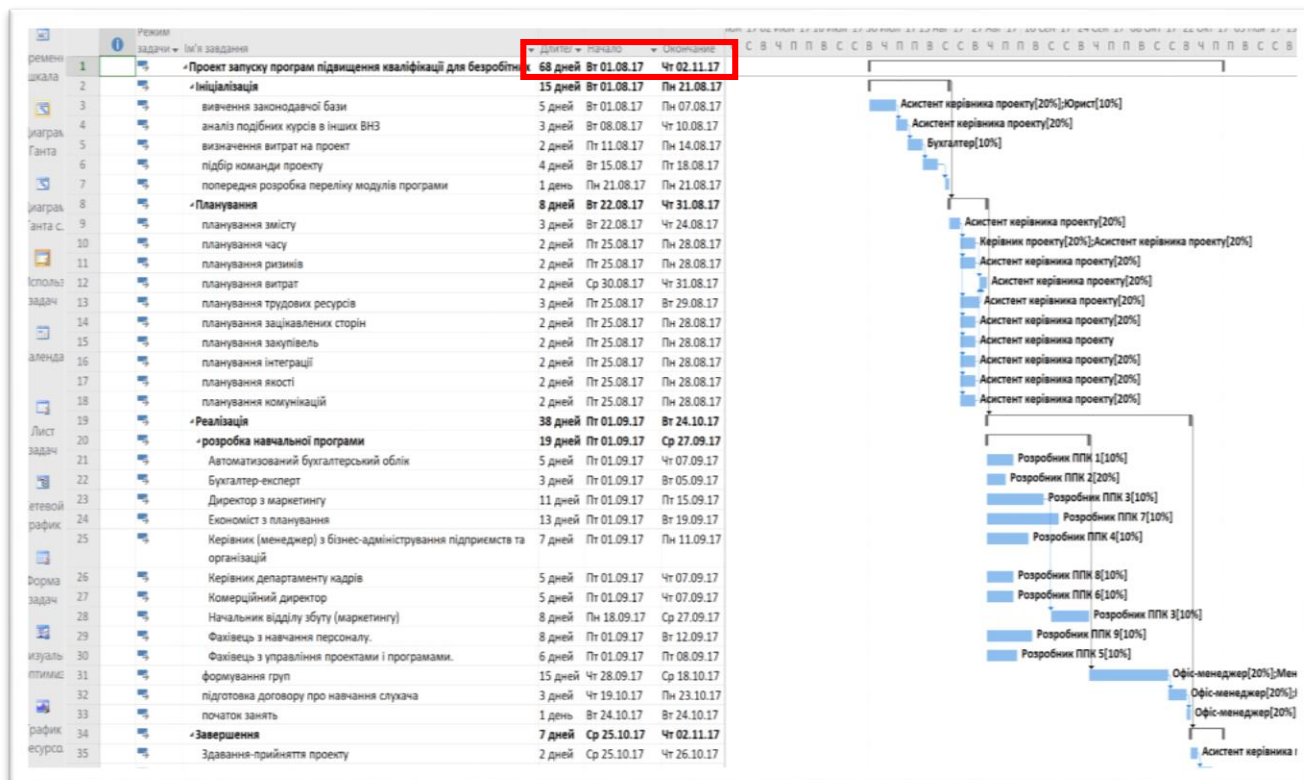


Рисунок 4.2 – Діаграма Ганта ОППК «Проект запуску програм підвищення кваліфікації для безробітних» (2017 р.)

У 2018 році був реалізований аналогічний ОППК «Розробка та запуск програм підвищення кваліфікації за ваучерами в приватному закладі вищої освіти», в якому вже були застосовані розроблені автором моделі та методи формування команд ОППК (проект описаний в підрозділі 4.2 даного дисертаційного дослідження).

Лист ресурсів проекту показаний на рис. 4.3, на якому видно, що два претенденти на роль розробників програм підвищення кваліфікації мають найнижчі показники ступенів довіри: у третього викладача $D_3 = 16.91$, а у сьомого – $D_7 = 10.04$ відповідно. Таким чином керівником проекту було прийнято рішення не включати їх до команди даного проекту.

Код	Ім'я ресурсу	Тип	Категорія	Краткое название	Група	Макс. ставка	Знач. ставка	Понад ставка	Витрати/ві	Начислен	Базовий календарь	Код
1	Керівник проекту	Трудовой		Кузьмінська Ю.М.		25%	100,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
2	Офіс-менеджер	Трудовой		Деркач В.М.		20%	40,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
3	Асистент керівника проекту	Трудовой		Коваль Л.М.		20%	40,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
4	Викладач 1	Трудовой		Заболотний А.С.	26.99	10%	65,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
5	Викладач 2	Трудовой		Дяченко М.П.	24.32	20%	65,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
6	Викладач 3	Трудовой		Елісеєва О.В.	16.91	10%	65,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
7	Викладач 4	Трудовой		Данченко О.Б.	24.66	10%	65,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
8	Викладач 5	Трудовой		Тімінський О.А.	24.64	10%	65,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
9	Викладач 6	Трудовой		Дорошенко О.М.	25.62	10%	65,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
10	Викладач 7	Трудовой		Кимсанов Н.А.	10.04	10%	65,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
11	Викладач 8	Трудовой		Петрова Л.Г.	26.97	10%	65,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
12	Викладач 9	Трудовой		Капаціна А.О.	24.20	10%	65,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
13	Юрист	Трудовой		Марченко І.В.		10%	75,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
14	Менеджер зі зв'язків з громадськістю та реклами	Трудовой		Нестеренко Я.М.		10%	75,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
15	Бухгалтер	Трудовой		Чулова Л.Ю.		10%	75,00€/час	0,00€/час	0,00€	Пропорцио	Стандартний	
16	Канцелярські товари	Матеріальний комплект	КТ				100,00€		0,00€	Пропорцио		
17	Комунальні витрати	Матеріальний мес	КВ				500,00€		0,00€	Пропорцио		
18	Комп'ютерна техніка	Матеріальний шт	ІТ				17 000,00€		0,00€	Пропорцио		
19	Мультимедійна система	Матеріальний шт	МС				20 000,00€		0,00€	Пропорцио		

Рисунок 4.3 – Лист ресурсів ОППК «Розробка та запуск програм підвищення кваліфікації за ваучерами в приватному закладі вищої освіти» (2018 р.)

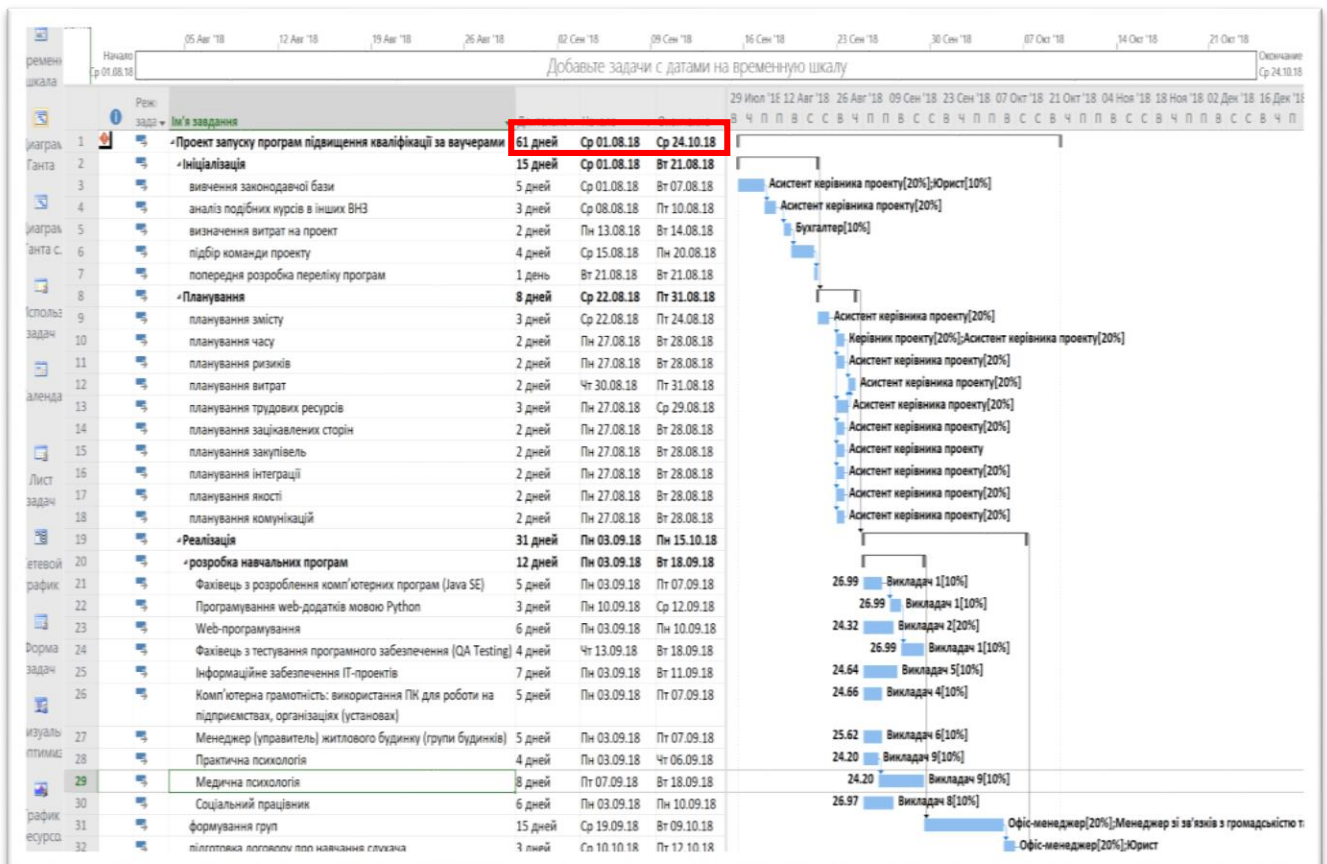


Рисунок 4.4 – Діаграма Ганта ОППК «Розробка та запуск програм підвищення кваліфікації за ваучерами в приватному закладі вищої освіти» (2018 р.)

Для порівняння на діаграмі Ганта далі покажемо планування часу по даному проекту, де на виконання завдань були призначені члени команди з урахуванням розрахованих вище «ступенів довіри» (рис.4.4). Причому з дев'яти претендентів на розробку програм підвищення кваліфікації, на відміну від попереднього проекту, в команді проекту вже працювало 7 розробників з «середніми» та «вище середнього» значеннями «ступенів довіри».

Як видно з рис. 4.4, цей проект був виконаний за 61 робочий день. Тобто в результаті застосування розроблених автором моделей та методів час виконання ОППК зменшився на 10%.

Отже, за допомогою представленої методики оцінювання вже на етапі формування команди ОППК за ваучерами вдалося врахувати майбутні кадрові ризики та креативність членів команди даного проекту, розраховавши «ступені довіри» кожного з них. Такий метод формування команди ОППК дозволив попередити та застрахуватися від кадрових ризиків, пов'язаних з членами команди ОППК та їх високої креативності. В результаті керівник даного проекту мав змогу розставити по критичним завданням найбільш креативних членів команди ОППК, таким чином, щоб проект був максимально успішним.

4.4 Застосування методу підбору претендентів до команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з використанням адитивного критерію на прикладі проекту розробки та запуску нових програм

Для вищенаведеного ОППК «Розробка та запуск програм підвищення кваліфікації за ваучерами в приватному закладі вищої освіти» завдання відбору претендентів на роль розробників програм підвищення кваліфікації в команду проекту можна вирішити іншим методом, який представлений в підрозділі 3.4 даного дисертаційного дослідження.

В ході роботи над освітнім проектом розробки та запуску програм підвищення кваліфікації за ваучерами в приватному закладі вищої освіти необхідно було

сформувати команду розробників з викладачів (7 осіб), які мали б відповідати за розроблення наступних тематичних планів та програм підвищення кваліфікації:

- 1) «Фахівець з розроблення комп'ютерних програм (Java SE)»;
- 2) «Програмування web-додатків мовою Python»;
- 3) «Web-програмування»;
- 4) «Фахівець з тестування програмного забезпечення (QA Testing)»;
- 5) «Інформаційне забезпечення ІТ-проектів»;
- 6) «Комп'ютерна грамотність: використання персонального комп'ютера для роботи на підприємствах, організаціях (установах)»;
- 7) «Менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)»;
- 8) «Практична психологія»;
- 9) «Медична психологія»;
- 10) «Соціальний працівник».

Для цього серед викладачів відповідних кафедр закладу вищої освіти керівником проекту було оголошено набір претендентів на виконання даних робіт. Так, на першому етапі серед поданих заявок було відібрано по декілька викладачів на розробку кожної з програм, критеріями відбору яких були освіта та досвід.

Обмеживши кількість кандидатів (викладачів), які претендують на виконання даних робіт, постає завдання вибору серед них лише одного претендента, який найбільше задовольняє вимогам. Для підбору підходящих кандидатів, які мають найвищий рівень вищезазначених критеріїв, пропонується використати метод вирішення багатокритеріальних задач оптимізації [15], а саме метод підбору кадрів з використанням адитивного критерію для ОППК, досліджений та удосконалений в третьому розділі даної дисертаційної роботи. Розрахунок проводитимемо за формулою (3.1).

Ефективність даного методу показано на прикладі підбору викладача на розробку методичного забезпечення, тематичного плану та програми курсу «Фахівець з розроблення комп'ютерних програм (Java SE)». На розробку цього курсу початково було відібрано 3 викладачі, з якими керівнику проекту вже

доводилося працювати в інших освітніх проектах вищезазначеного навчального закладу.

На даному етапі до розрахунку необхідно брати критерії, які мають найбільше значення для розробки ОППК, такі як параметри креативності та ризику членів команди проекту, визначені в попередніх розділах дисертаційного дослідження. Критеріями, які є важливими під час підбору членів команди ОППК (в даному випадку – викладачів), виступають параметри креативності та ризику. До них відносяться 7 ризиків (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7) та 10 параметрів креативності членів команди (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10), ідентифікованих та виділених в першому розділі даної дисертаційної роботи.

Значення критеріїв (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10) та (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7) задається експертами.

Дані для подальшого розрахунку наведені у табл. 4.20 та безпосередньо сам розрахунок у табл. 4.21.

Таблиця 4.20 – Дані для підбору претендента (викладача) на роль розробника програм підвищення кваліфікації в члени команди ОППК

№ п/п	Критерій (F _i)	Коефіцієнт значущості, (C _i)	Нормуючий дільник (оптимальне значення критерію), F _i ⁰ (x)	Значення критеріїв		
				Пр-т (1)	Пр-т (2)	Пр-т (3)
1.	R1 – організаційний ризик	14	0,2	0,06	0,07	0,03
2.	R2 – людський фактор	9	0,1	0,07	0,03	0,03
3.	R3 – ризик плинності	15	0,1	0,02	0,07	0,02
4.	R4 – ризик недостатньої кваліфікації	13	0,2	0,05	0,04	0,03
5.	R5 – ризик помилки	5	0,3	0,28	0,21	0,27
6.	R6 – ризик менеджменту	10	0,2	0,13	0,30	0,40
7.	R7 – методичний ризик	3	0,2	0,55	0,30	0,23
8.	K1 - гнучкість	6	3	3	4	2
9.	K2 - самостійність	1	2	2	4	4
10.	K3 - прогресивність	12	4	4	3	2
11.	K4 - ініціативність	4	4	3	3	2
12.	K5 - новизна	17	4	2	2	1
13.	K6 - прогностичність	2	2	2	2	2
14.	K7 - оптимальність	8	3	3	4	2
15.	K8 - інноваційність	11	3	3	4	2
16.	K9 - ефективність	16	4	3	4	2
17.	K10 - динамічність	7	3	3	3	2

Коефіцієнт значущості C_i та $F_i^0(x)$ задається від 1 до 17 керівником проекту на основі власного практичного досвіду та розуміння особливостей конкретного ОППК, де 1 – найменш значущий критерій для конкретного проекту, а 17 – найбільш значущий критерій для конкретного проекту.

Таблиця 4.21 – Дані розрахунку оптимального претендента (викладача) на роль розробника програм підвищення кваліфікації в члени команди ОППК

№	Коефіцієнт значущості, (C_i)	Нормуючий дільник $(F_i^0(x))$	Значення критеріїв, F_i			$f_i(x)=F_i/F_i^0(x)$			$C_i*f_i(x)$		
			Пр-т (1)	Пр-т (2)	Пр-т (3)	Пр-т (1)	Пр-т (2)	Пр-т (3)	Пр-т (1)	Пр-т (2)	Пр-т (3)
R1	14	0,2	0,06	0,07	0,03	0,30	0,35	0,15	4,20	4,90	2,10
R2	9	0,1	0,07	0,03	0,03	0,70	0,30	0,30	6,30	2,70	2,70
R3	15	0,1	0,02	0,07	0,02	0,20	0,70	0,20	3,00	10,5	3,00
R4	13	0,2	0,05	0,04	0,03	0,25	0,20	0,15	3,25	2,60	1,95
R5	5	0,3	0,28	0,21	0,27	0,93	0,70	0,90	4,67	3,50	4,50
R6	10	0,2	0,13	0,30	0,40	0,65	1,50	2,00	6,50	15,0	20,0
R7	3	0,2	0,55	0,30	0,23	2,75	1,50	1,15	8,25	4,50	3,45
K1	6	3	3	4	2	1,00	1,33	0,67	6,00	8,00	4,00
K2	4	4	3	3	2	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
K3	1	2	2	4	4	1,00	0,75	0,50	12,00	9,00	6,00
K4	12	4	4	3	2	0,75	0,75	0,50	3,00	3,00	2,00
K5	17	4	2	2	1	0,50	0,50	0,25	8,50	8,50	4,25
K6	2	2	2	2	2	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
K7	8	3	3	4	2	1,00	1,33	0,67	8,00	10,67	5,33
K8	11	3	3	4	2	1,00	1,33	0,67	11,00	14,67	7,33
K9	16	4	3	4	2	0,75	1,00	0,50	12,00	16,0	8,00
K10	7	3	3	3	2	1,00	1,00	0,67	7,00	7,00	4,67
$F(x)$									106,67	124,53	83,28

Отже, найбільш відповідає вимогам для розробки програми підвищення кваліфікації «Фахівець з розроблення комп'ютерних програм (Java SE)» - другий кандидат, якого і буде відібрано до команди розробників програм, визначених в табл. 4.1.

За даним алгоритмом можна підбирати й інших членів команди для розробки наступних зазначених програм, до тих пір поки всі завдання не будуть розподілені між розробниками, що необхідні для виконання проекту.

Отже, даним прикладом підтверджено, що адитивний критерій є ще одним дієвим інструментом керівника проекту для прийняття рішення про залучення претендентів в члени до команди ОППК.

4.5 Висновки по четвертому розділу

1. Результати роботи впроваджено в діяльність Київського міського центру зайнятості, м. Київ; в роботу Київського обласного центру зайнятості, Київська область; в діяльність Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ.

2. На прикладі розробки та запуску програм підвищення кваліфікації за ваучерами в приватному закладі вищої освіти виконано оцінку параметрів креативності членів команди ОППК за допомогою перехресного методу оцінювання. Встановлення найкреативніших членів команди ОППК, підтвердило важливість цих параметрів, детальний аналіз та вивчення яких дають можливість ефективно формувати команду ОППК, таким чином, щоб креативність не шкодила успішному його завершенню, а навпаки - допомагала.

3. На прикладі розробки та запуску нових програм підвищення кваліфікації за ваучерами в приватному закладі освіти показано застосування методу формування команд ОППК з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд ОППК. За допомогою нього були визначені члени команди з високим та середнім «ступенями довіри», що дало можливість керівнику проекту сформувати команду проекту та розподілити серед членів цієї команди відповідні завдання так, щоб проект був максимально успішним без часових втрат.

4. Методом підбору кадрів з використанням адитивного критерію, який розраховується на основі параметрів креативності і кадрових ризиків членів команд ОППК були визначені оптимальні претенденти до команди ОППК. На роль розробників програм підвищення кваліфікації було обрано 7 викладачів, які увійшли в команду проекту. Даний метод також дозволяє формувати команду ОППК та визначати необхідних претендентів до команди проекту з урахуванням їх параметрів креативності та кадрових ризиків.

5. Унаслідок застосування розроблених автором моделей та методів час виконання розглядаємих ОППК зменшився на 10% порівняно з іншими подібними ОППК.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Анастази, А. Психологические тестирования / А. Анастази, С. Урбина. – Спб. : Питер, 2005. – 688 с.
2. Будник, А. Ю. Трудова дискримінація людей старшого віку: результати соціологічного дослідження / А. Ю. Будник, М. О. Колоколова, С. В. Щербань. – Харків : ХСІД, 2011. – 64 с.
3. Герман, Н. Г. Разработка стратегии продвижения бренда ВУЗа на рынке образовательных услуг в условиях формирования информационного общества : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. Г. Герман ; МЭСИ. – М., 2008. – 26 с.
4. Грудзинский, А. О. Концепция проектно-ориентированного университета. Профессиональная предпринимательская организация ВУЗа / А. О. Грудзинский. – Н. Новгород : изд-во ННГУ, 2004. – 370 с.
5. Грудзинский, А. О. Университет как предпринимательская организация / А. О. Грудзинский // Социологические исследования. – 2003. – № 4. – С. 113–121.
6. Данченко, О. Б. Концептуальна модель управління командами освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації / О. Б. Данченко, Ю. М. Кузьмінська // Матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2018. – С. 35–36.
7. Закон України «Про зайнятість населення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
8. Кузьмінська, Ю. М. Кадрові ризики в проектах післядипломної освіти / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Стан та перспективи розвитку соціально-економічних систем в епоху економіки знань». – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2014. – С. 77–80.
9. Кузьмінська, Ю. М. Метод управління трудовими ресурсами освітніх проектів / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф.

«Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика». – Одеса : ОДАБА, 2014. – Т. 2. – С. 122–125.

10. Кузьмінська, Ю. М. Модель управління креативністю та ризиками команд освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації / Ю. М. Кузьмінська // Вісн. ЧДТУ. Сер. Технічні науки. – Черкаси, 2018. – № 3. – С. 42–49. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchdtu_2018_3_9.

11. Кузьмінська, Ю. М. Перехресне проміжне оцінювання успішності освітнього проекту для подальшої корекції його ефективності / Ю. М. Кузьмінська // Матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв : НУК, 2016. – С. 81–82.

12. Кузьмінська, Ю. М. Практичне застосування моделей та методів управління креативністю і ризиками команд освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації / Ю. М. Кузьмінська // Вісн. ЧДТУ. Сер. Технічні науки. – Черкаси, 2019. – № 1. – С. 23 – 32.

13. Лепський, В. В. Застосування методу перехресної соціометричної оцінки до визначення креативності команди проекту / В. В. Лепський, Ю. М. Кузьмінська // Вісн. НТУ «ХПІ». Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків, 2015. – № 2 (1111). – С. 172–177.

14. Логинов, О. В. Современные подходы к созданию проектно-ориентированного вуза / О. В. Логинов // Вост.-Европ. журн. передовых технологий. – 2013. – Т. 1, № 10 (61). – С. 137–139.

15. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків / В. О. Занора, Л. С. Чернова, Ю. М. Кузьмінська та ін. // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. СХУ. – Луганськ : вид-во СХУ ім. В. Даля, 2013. – № 1 (45). – С. 88–94.

16. Морено, Дж. Социометрия. Экспериментальный метод и наука об обществе / Дж. Морено. – М., 1958.

17. Новиков, Д. А. Модели и механизмы управления научными проектами в ВУЗах / Д. А. Новиков, А. Л. Суханов. – М. : Ин-т управления образованием РАО, 2005. – 80 с.

18. Онищенко, С. П. Формирование оптимального состава программы развития предприятия / С. П. Онищенко, Е. С. Арабаджи // Вост.-Европ. журн. передовых технологий. – 2011. – Т. 6, № 3 (54). – С. 60–66.

19. Офіційний веб-сайт Держстату України [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_znsmv_u.htm.

20. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 20 березня 2013 р. № 207 [Електронний ресурс] : постанова КМУ № 779 від 30.09.2015 р. – Режим доступу : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/779-2015-%D0%BF>.

21. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності [Електронний ресурс] : постанова КМУ № 1187 від 30 грудня 2015 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF>.

22. Про затвердження Переліку професій, спеціальностей, напрямів підготовки та підвищення кваліфікації, для навчання за якими може бути виданий ваучер [Електронний ресурс] : наказ Мінсоцполітики № 661 від 25.06.2015 р. зі змінами та доповненнями. – Режим доступу : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0817-15>.

23. Про затвердження Порядку видачі ваучерів для підтримання конкурентоспроможності осіб на ринку праці [Електронний ресурс] : постанова КМУ № 207 від 20.03.2013 р. – Режим доступу : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/207-2013-%D0%BF#n13>.

24. Стратегическое планирование деятельности ВУЗа на рынке образовательных услуг : монография / В. А. Долятовский, О. А. Мазур, И. В. Кузнецова и др. ; под ред. В. А. Долятовского, О. А. Мазура. – Ростов н/Д ; Невинномысск : СКНЦ ВШРГЭУ «РИНХ»–НИЭУП, 2005. – 235 с.

25. Ткаченко, Л. Г. Ваучери на навчання осіб віком старше 45 років як інструмент активної політики ринку праці / Л. Г. Ткаченко // Демографія та соціальна економіка. – 2015. – № 2 (24). – С. 41–52.

26. Ткачук, С. В. Профілювання цінності проектів освітньої діяльності для навчальних закладів / С. В. Ткачук // Матеріали наук.-метод. семінару «Шляхи

реалізації кредитно-модульної системи організації навчального процесу і тестових форм контролю знань студентів». Вип. 4. Організація навчального процесу і тестування. – Одеса : Наука і техніка, 2010. – С. 58–63.

27. Топлина, И. И. Повышение конкурентоспособности ВУЗа и его развитие с позиции маркетинга / И. И. Топлина // Век качества. – 2011. – № 1. – С. 32–33.

28. Ченцов, А. О. О бизнесе образовательных услуг / А. О. Ченцов // Высшее образование в России. – 1999. – № 2. – С. 120–123.

29. Шведлер-Рохмейс, В. Система ваучерів: міжнародний досвід. Швидка оцінка [Електронний ресурс] : звіт (на замовлення ПРООН в Україні, грудень 2014) / В. Шведлер-Рохмейс. – Режим доступу : <https://www.slideshare.net/undpukraine/ss-46975401>.

30. Яковлева, О. Л. Психология развития творческого потенциала личности / О. Л. Яковлева. – М. : Флинта, 1997. – 224 с.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні вирішено актуальне науково-прикладне завдання створення та дослідження моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації.

Отримано такі результати.

1. Проведено аналіз сучасного стану освітніх проектів підвищення кваліфікації; визначено особливості, основні види та форми освітніх проектів підвищення кваліфікації; виділено основні параметри креативності та розширено їх до таких, що найчастіше трапляються у членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації; виконано ідентифікацію, оцінку та аналіз ризиків освітніх проектів підвищення кваліфікації; проаналізовано наявні методи управління ризиками та креативністю членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації.

Аналіз стану української системи освіти, а саме освіти дорослих, показав необхідність розвитку освітніх проектів підвищення кваліфікації, головним завданням яких є навчання дорослого населення або безперервне підвищення кваліфікації дорослих громадян впродовж всього життя.

2. На основі проведеного аналізу наукових досліджень у цій сфері, особливостей, типології та класифікації освітніх проектів підвищення кваліфікації розширено термінологію управління освітніми проектами через уточнення понять «освітній проект», «ступінь довіри» та введення поняття «освітній проект підвищення кваліфікації».

3. Розроблено моделі:

- вперше концептуальну модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, яка враховує 10 параметрів креативності та 7 кадрових ризиків членів команд таких проектів і дає змогу підвищити ефективність управління освітніми проектами підвищення кваліфікації, внаслідок зменшення кадрових ризиків та одночасно з цим збільшення креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації;

- вперше математичну модель визначення «ступеня довіри» членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, яка дає можливість врахувати креативність та кадрові ризики у процесі формування команд таких проектів через оцінку параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації і на їхній основі розраховувати «ступені довіри»;

- когнітивні моделі взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, які дають змогу виявити причинно-наслідковий зв'язок між кадровими ризиками та параметрами креативності членів таких команд.

4. Отримала подальший розвиток класифікація освітніх проектів, яка відображає типи освітніх проектів у структурі безперервної освіти, внаслідок виділення окремого класу освітніх проектів – освітніх проектів підвищення кваліфікації та подальшої структуризації освітніх проектів підвищення кваліфікації за сегментами, що стосуються соціально незахищених верств населення, яка дає змогу визначити до якого із 7-ми класів відноситься кожний освітній проект підвищення кваліфікації. Також було розширено перелік факторів успіху реалізації освітніх проектів підвищення кваліфікації через введення п'яти нових: 1) автономія (організаційна, фінансова, кадрова); 2) співпраця з державою та бізнесом; 3) висока якість навчання; 4) можливість наймати кращий професорсько-викладацький склад; 5) широке коло професійних компетенцій в різних галузях.

5. Удосконалено метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації шляхом введення 10-ти параметрів їхньої креативності, який полягає в проведенні попарної оцінки 10-ти параметрів креативності всіх членів освітніх проектів підвищення кваліфікації та уможливорює визначення індексу оцінки креативності кожного члена команди проекту.

6. Розроблено метод формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, який полягає у підборі претендентів до команди з урахуванням їхніх параметрів креативності та кадрових ризиків, який дає змогу підвищити ефективність прийняття рішень керівником проекту щодо формування команди або

планування виконавців на завдання проекту через вибір претендентів з найвищими «ступенями довіри».

7. Удосконалено метод підбору претендентів до команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з використанням адитивного критерію, який полягає у процесі формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з урахуванням кадрових ризиків та параметрів креативності членів команди освітніх проектів підвищення кваліфікації через введення адитивного критерію, що дає змогу визначити рівень креативності та кадрових ризиків і обрати в команду претендентів з найвищими критеріями.

8. Результати роботи впроваджено в діяльність Київського міського центру зайнятості, м. Київ; в роботу Київського обласного центру зайнятості, Київська область; в діяльність Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ. Унаслідок застосування розроблених автором моделей та методів час виконання освітніх проектів підвищення кваліфікації зменшився на 10% порівняно з іншими подібними освітніми проектами підвищення кваліфікації.

ДОДАТОК А. ТЕРМІНОЛОГІЯ В СФЕРІ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ

№ п/п	Джерело	Визначення
1	2	3
1.	[7]	<i>Навчання протягом життя (безперервна освіта)</i> – це навчання, що проходить через весь життєвий цикл із раннього дитинства до глибокої старості людини. Безперервне навчання передбачає: 1) залучення інвестицій у людей і знання; 2) сприяння придбанню базових навичок; 3) розширення можливостей для нових, більш гнучких форм навчання.
2.	[73]	<i>Безперервний професійний розвиток</i> - це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.
3.	[122]	<i>Освіта дорослих (ОД)</i> – складова системи неперервної освіти, мета якої – соціально-економічна адаптація дорослої людини до перетворень, що відбуваються в суспільстві; пролонгований процес і результат розвитку й виховання особистості, за допомогою освітніх програм та шляхом реалізації освітніх послуг упродовж життя.
4.	[133, 139, 145]	Вивчення питань ОД займається наука <i>андрагогіка</i> (від грец. <i>andros</i> – доросла людина; <i>androgoge</i> – керівництво, виховання), що розкриває теоретичні і практичні проблеми навчання, виховання і освіти дорослої людини протягом всього його життя. Андрагогіка – це новий напрям знань про людину, який акумулює в собі результати всебічних досліджень процесу ОД на філософському, соціально-економічному, спеціально-педагогічному, соціально-психологічному рівнях. Основні положення андрагогіки: 1) дорослій людині, яка навчається, належить провідна роль в процесі навчання; 2) доросла людина ставить перед собою конкретні цілі навчання, прагне до самостійності, самореалізації, самоврядування; 3) доросла людина володіє професійним і життєвим досвідом, знаннями, вміннями, навиками, які повинні бути використані в процесі навчання; 4) дорослий шукає швидкого застосування отриманих при навчанні знань і умінь; 5) процес навчання в значній мірі визначається тимчасовими, просторовими, побутовими, професійними, соціальними чинниками, які або обмежують, або сприяють йому; 6) процес навчання організований у вигляді спільної діяльності учня і учителя на всіх його етапах. Фундамент теорії навчання дорослих складають основні андрагогічні принципи навчання, яких формуються принципи освіти впродовж життя: нові базові знання і навички для всіх; збільшення інвестицій в людські ресурси; інноваційні методики викладання й навчання; нова система оцінки отриманої освіти; розвиток наставництва й консультування; наближення освіти до місця проживання
5.	[2, 114]	<i>Навчання та освіта дорослих (НД) (Adult learning & education)</i> – це практика навчання та просвіти дорослих, що здійснюється після завершення офіційної (або формальної, основної) освіти та виходу людини на ринок праці (під офіційною мається на увазі шкільна, професійно-технічна або вища освіта). Основними постулатами Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) щодо безперервної освіти є: «навчатися, щоб знати» (Learning to Know), «навчатися, щоб працювати» (Learning to Do), «навчатися, щоб жити разом» (Learning to Live Together), «навчатись, щоб розвиватись» (Learning to Be).
6.	[73]	На законодавчому рівні в Україні поняття <i>освіти дорослих</i> визначається як складова освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Складниками ОД є: 1) післядипломна освіта; 2) професійне навчання працівників; 3) курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; 4) безперервний професійний розвиток; 5) будь-які інші складові, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

1	2	3
7.	[71, 206]	<p><i>Післядипломна освіта</i> – це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітнього рівня та практичного досвіду. Післядипломну освіту здійснюють заклади післядипломної освіти або відповідні структурні підрозділи вищих навчальних закладів і наукових установ. До сфери післядипломної освіти варто зарахувати не лише заклади формального навчання, але й неформального та інформального. Формальне навчання забезпечують професійні заклади освіти. Прикладом неформального навчання є підготовка фахівця на виробництві. Інформальне навчання виникає під час щоденної діяльності, пов'язаної з працею, сімейним життям чи дозвіллям. Ось чому післядипломну освіту слід розглядати ширше: не тільки як систему підвищення кваліфікації та перепідготовки дипломованих спеціалістів, а й як форму ОД, зважаючи на їх індивідуальні потреби у здобутті певних знань, виробленні навичок і умінь, особистісному і професійному зростанні. НД – це навчання, яке може здійснюватись за допомогою курсів «перепідготовки», «підвищення кваліфікації» у спеціальних центрах, коледжах, вищих навчальних закладах, дистанційно або на тренінгах організацій громадянського суспільства.</p>
8.	[72, 73, 164]	<p>Відповідно до Закону України «Про освіту» від 23.05.1991 р. <i>підвищення кваліфікації</i> визначалося як підвищення рівня готовності особи до виконання її професійних завдань та обов'язків або набуття особою здатності виконувати додаткові завдання та обов'язки шляхом набуття нових знань і вмінь у межах професійної діяльності або галузі знань.</p> <p>Сучасне тлумачення поняття підвищення кваліфікації визначене Законами України «Про освіту» від 05.09.2017 р. та «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. відповідно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>підвищення кваліфікації</i> – набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань; - <i>підвищенням кваліфікації</i> – підвищення рівня готовності особи до виконання її професійних завдань та обов'язків або набуття особою здатності виконувати додаткові завдання та обов'язки шляхом набуття нових знань і вмінь у межах професійної діяльності або галузі знань.

ДОДАТОК Б. ФОРМИ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ (ЗА ЮНЕСКО)

№ п/п	Джерело	Автор	Форма та визначення
1	2	3	4
1	[76, 145]	Змеєв С. І., Онушкін В.Г., Огарєв Є.І.	<i>Формальна освіта (formal education)</i> - це початкова, загальна середня освіта, середня професійна освіта, вища освіта, післядипломна освіта, що здійснюється в навчальних закладах та установах освіти, спрямована на одержання або зміну освітнього рівня та/або кваліфікації згідно з визначеними освітньо-професійними програмами і термінами навчання, заходами державної атестації, що підтверджується наданням відповідних документів
2	[43, 128]	Гончарук А., Мартіросян О.І.	<i>Неформальна освіта (nonformal education)</i> - це спланована навчальна діяльність загальнокультурного та професійного спрямування за межами офіційних навчальних закладів, що здійснюється в освітніх установах або громадських організаціях (об'єднаннях, клубах, гуртках за інтересами), під час індивідуальних занять з репетитором, тренером й зазвичай не підтверджується наданням документа про освіту (можлива видача сертифікату або свідоцтва про підвищення кваліфікації); неформальна ОД не має затверджених державою програм, але може відбуватися під егідою вищого навчального закладу; це курси, школи мистецтв, ремесел, семінари, лекторії, станції туризму, які орієнтовані на нове самовизначення, оновлення, а також глибоку інформативність. Проблема неформальної освіти як складової неперервного навчання, її актуальність також відображена в нормативних документах міжнародних організацій ЮНЕСКО, Європейського Союзу, Міжнародної організації праці тощо. Так, у Меморандумі Європейської Комісії 2000 р. представлено рекомендації щодо розвитку неформальної освіти, яка є важливою складовою концепції неперервного навчання, дає молоді й дорослим змогу набувати знання, уміння й навички, формувати погляди й адаптуватися до постійних змін у соціальному середовищі [133].
3	[155]	Р.Преснер	<i>Інформальна освіта (informal education)</i> - індивідуальна пізнавальна діяльність, що супроводжує повсякденне життя, реалізується за рахунок власної активності індивідів в оточуючому культурноосвітньому середовищі; це неофіційна, спонтанна, самоорганізована (самоосвіта), індивідуальна пізнавальна діяльність (життєвий, соціальний досвід людини); охоплює спілкування, читання, відвідини музеїв, театрів, мандрівки, засоби масової інформації; не передбачає дипломів чи інших документів, що підтверджують її завершення; дає можливість особистості відшукати ідентичність, пов'язану з віком, культурою та професійною діяльністю

ДОДАТОК В. НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ З ОСВІТНІХ ПРОЕКТІВ

№ п/п	Джерело	Автор	Предмет дослідження
1	2	3	4
1.	[11]	Бедрій Д.І.	Робота присвячена проектно-орієнтованому управлінню науковими проектами.
2.	[15]	Білощицький А.О.	Досліджував проблему підвищення ефективності і якості управління навчальними закладами на основі розробки і використання орієнтованої на освітні середовища методології управління проектами.
3.	[13, 68]	Білощицький А.О., Журавльова Н.В.,	Розглядаються деякі підходи до впровадження методології управління проектами в управлінні ВНЗ, а також проблема відслідковування рівня досягнення цілей проектів в освіті.
4.	[16]	Блінцов В.С.	Вивчав особливості застосування методології управління проектами до модернізації вищої освіти.
5.	[19]	Борзенко- Мірошніченко А.Ю	Висвітлена термінологічна база освітніх проектів: наведено поняття дисципліни, модуля, лекції, практичної роботи тощо в контексті проектного менеджменту. У роботі висвітлено унікальність освітніх проектів, методи підвищення їх якості тощо.
6.	[21, 20]	Борзенко- Мірошніченко А.Ю.	Проведені дослідження, які присвячені управлінню регіональними портфелями освітніх проектів.
7.	[22, 58]	Борзенко- Мірошніченко А.Ю. Драгоміров В.В., Казарєзов А.Я.	В роботах вивчені окремі процеси управління проектами, зокрема управління якістю в освітніх проектах.
8.	[28, 189]	Бушуєв С.Д., Цюцюра М.І.	Вирішуються питання управління проектами та програмами розвитку вищих навчальних закладів (ВНЗ); в роботах описані процеси адаптації основних засад стандарту Р2М для управління освітніми проектами розвитку процесу освіти, а також висвітлено можливості застосування методології MSP з метою управління проектами розвитку змісту освіти.
9.	[39, 64, 120]	Гладка О.М., Животова Т.П., Логінов О. В.	В працях висвітлені загальні питання застосування управління проектами в вищих навчальних закладах, класифікація проектів ВНЗ, основні види освітніх проектів розвитку ВНЗ.
10.	[59, 60]	Драч І.Є., Новікова Д.А.	Роботи присвячені вивченню управління портфелями наукових проектів вузу з урахуванням системно-ціннісного підходу.
11.	[67]	Жованік В.І.	Робота присвячена моніторингу академічних ресурсів вузу.
12.	[66]	Жованік В.І.	В роботі запропоновано алгоритм управління проектами функціонування вузу через вибір ступеня ресурсної цінності.

1	2	3	4
13.	[14, 69, 177]	Журавльова Н.В., Білошицький А.О., Соколова О.В.	В роботах розкривається необхідність використання методології управління проектами для побудови систем управління вузом.
14.	[85]	Ковалюк Т.В.	Робота присвячена застосуванню проектного підходу при управлінні ризиками, що виникають при відкритті нових спеціальностей.
15.	[90]	Колеснікова К.В.	В роботі представлений компетентнісний підхід в освітніх проектах.
16.	[93]	Коляда О.П.	Розроблені модель стратегічного управління вищим навчальним закладом для досягнення цілей розвитку та метод відбору проектів для портфеля ВНЗ
17.	[92, 120, 121, 166, 181]	Коляда О.П., Рач В.А., Борзенко-Мірошніченко А.Ю., Тесля Ю.М., Полотай І.О., Логінов О. В.	Дослідження були присвячені аналізу та управлінню проектно-орієнтованої діяльності у вищих навчальних закладах.
18.	[115, 116]	Левіна О.І.	В роботах розглянуто забезпечення та модель розрахунку матеріальних ресурсів для портфелів освітніх проектів.
19.	[119]	Лисиця О.В.	Вивчено особливості освітніх проектів в сфері культури.
20.	[188]	Лізунов П.П., Білошицький А.О., Лісневський Р.В., Лященко Т.О.	Пропонується розглядати управління ВНЗ через застосування методів управління проектами.
21.	[124]	Лясковський В.П.	Дослідження присвячені розробці моделей, методів і алгоритмів побудови проектів систем організаційного управління ВНЗ
22.	[59]	Оберемок І.І.	В роботі пропонуються методи та засоби проектно-орієнтованого управління у вищих навчальних закладах
23.	[142]	Оборський Г.А., Гогунський В.Д.	Досліджували стандартизацію і сертифікацію управління якістю освіти як проект, для якого ідентифікована сутність процесів управління.
24.	[87, 89, 141]	Оборський Г.А., Гогунський В.Д., Колесніков О.Є.	Впровадження дистанційного навчання розглянуто як проект, і визначені інструменти реалізації ціннісного підходу при побудові інформаційного середовища університету для підтримки процесів дистанційної освіти.
25.	[148, 149]	Осік О.О.	В роботах представлені показники компетентності академічних ресурсів ВНЗ та особливості життєвого циклу проектів розвитку ВНЗ.
26.	[167]	Рач В.А., Борзенко-Мірошніченко А.Ю.	В роботі відзначена унікальність освітніх проектів, яка зумовлюється його продуктом, який одночасно виступає одним із замовників; визначено, що у фазах ініціювання та планування освітнього проекту особа, яка бажає навчатися, виступає в ролі замовника та «сировини» – абітурієнта, під час реалізації проекту та ж сама особа є виконавцем і замовником, який відстежує задоволення власних потреб, у фазі завершення проекту продукт стає випускником, який в ролі замовника приймає рішення про задоволення визначених при плануванні проекту вимог.

1	2	3	4
27.	[169]	Росошанська О.В.	В роботі розглянуті питання формування стратегічного потенціалу вищого навчального закладу.
28.	[49, 57, 170]	Росошанська О.В., Данченко О.Б., Животова Т.П., Зубченко О.В., Драгомиров В.В., Кошкін К.В.	В роботах викладені особливості портфельного управління, управління організаційними і віртуальними проектами вищих навчальних закладів.
29.	[40]	Руденко С.В., Гловацька С.М.	В роботі досліджується необхідність формування ВНЗ портфеля освітніх міжнародних проектів
30.	[91, 172]	Рулікова Н.С., Коляда О.П.	Доведено, що сьогодні управління освітніх проектів доцільно реалізовувати як управління портфелями проектів.
31.	[153, 172]	Рулікова Н.С., Полотай О.І.	В робота розглядалася специфіка управління інноваційними проектами вищого навчального закладу.
32.	[180]	Тесленко П.О.	В дослідженнях висвітлена роль наукових проектів у портфелях розвитку ВНЗ; автором запропоновано застосування принципово нових механізмів управління та стратегічного розвитку ВНЗ; задекларовано, що наукові проекти забезпечуватимуть сталий розвиток ВНЗ за умови продукування знань та мають пріоритетне значення.
33.	[59, 183]	Тесля Ю.М., Оберемок І.І.	В роботах представлений проектний підхід до питань інформатизації ВНЗ, у зв'язку зі значними обсягами інформаційних потоків сучасних ВНЗ.
34.	[185, 190]	Федечко А.І., Ткачук С.В.	В роботах ідентифікована ціннісна компонента освітнього проекту і портфельно-орієнтований підхід до освітнього проекту.

ДОДАТОК Г. АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕНЬ «ОСВІТНЬОГО ПРОЕКТУ» В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

№ п/п	Джерело	Автор	Визначення	Недоліки
1	2	3	4	5
1.	[35]	Ващенко Л.М.	Освітній проект - це інноваційна форма організації освітнього середовища, в основі якого лежить комплексний характер діяльності тимчасового колективу спеціалістів в умовах активної взаємодії з оточуючим середовищем; такий проект спрямований на виконання конкретно-обгрунтованої мети та визначення кінцевого результату (змін), плану конкретних дій, обмежених конкретним проміжком часу та матеріально-фінансовими ресурсами.	Відсутні особливості освітньої сфери
2.	[134]	Моїсєєв А.М., Моїсєєва О.М.	Освітній проект - комплексна, що протікає в умовах взаємодії із зовнішнім середовищем, діяльність тимчасового колективу фахівців, пов'язана з досягненням в певні терміни і при обмежених ресурсах, запланованої сукупності цілей (завдань) і заходів, спрямованих на досягнення конкретного освітнього результату.	Не чітко визначений результат (продукт) проекту
3.	[138]	Новіков А.М., Новіков Д.А.	Інноваційний освітній проект - це система цільових установок і програм по їх досягненню, що включають науково-дослідні, технологічні, організаційні, фінансові та інші заходи, що забезпечують ефективне вирішення конкретного завдання (проблеми) в галузі освіти і призводять до інновації (нововведення).	Не визначені особливості освітньої сфери та продукт проекту
4.	[59]	Оберемок І.І.	Освітній проект вищого навчального закладу (ВНЗ) – це унікальний набір скоординованих дій з перетворенням інформаційного ресурсу в інформаційний продукт системи управління ВНЗ, спрямованих на досягнення сфокусованого корисного результату необхідної якості в умовах обмеженості використовуваних ресурсів.	Не визначено результат проекту, його продукт
5.	[156]	Придатко О.В.	Освітній проект - 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 проекту.	Не вказано яких саме знань, умінь та навичок отримує користувач проекту
6.	[207]	Ястребова В.Я.	Освітній проект - це унікальний комплекс дій щодо змін в освітній, управлінській, науково-методичній, соціально-педагогічній або адміністративно-господарчій діяльності закладу освіти, спрямованих на досягнення конкретного результату в умовах обмеження часу та ресурсів; освітній проект розробляється у тих ланках діяльності закладу освіти, що потребують змін.	Не визначені особливості освітньої сфери та продукт проекту продукт конкретизований продукт (результат) проекту

ДОДАТОК Д. ВИДИ ОСВІТНІХ ПРОЕКТІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

№ п/п	Джерело	Назва ОП	Визначення
1	2	3	4
1.	[41]	Тема	навчальний предмет, основний зміст освітнього проекту.
2.	[19]	Модуль	пакет робіт, який складається з типових блоків, та є логічно завершеною частиною щодо формування конфігурації продукту; функціонально завершений фрагмент програми, оформлений у вигляді окремого файлу.
3.	[19]	Дисципліна	сукупність модулів, направлена на досягнення кінцевих цілей освітнього проекту.
4.	[70]	Програма	навчальний курс, що складається з дисциплін, модулів, тем (навчальних предметів), оформлений в документ, який визначає зміст і обсяг знань, умінь і навичок з кожного навчального предмету, а також зміст розділів і тем з їхній розподілом за терміном навчання; затверджується на державному рівні (формальне навчання) або керівником навчального закладу (неформальне навчання).
5.	[157]	Практичне заняття	це вид навчального заняття, під час якого науково-педагогічний (педагогічний) працівник організовує засвоєння курсантами (слухачами, студентами) теоретичних положень навчальної дисципліни шляхом виконання спеціально сформульованих завдань та сприяє формуванню у них вмінь і навичок практичного застосування цих теоретичних положень.
6.	[160]	Лабораторне заняття	форма навчального заняття, при якому студент (слухач, курсант) під керівництвом викладача особисто проводить натурні або імітаційні експерименти чи досліди з метою практичного підтвердження окремих теоретичних положень даної навчальної дисципліни, набуває практичних навичок роботи з лабораторним устаткуванням, обладнанням, обчислювальною технікою, вимірювальною апаратурою, методикою експериментальних досліджень у конкретній предметній галузі; проводяться у спеціально обладнаних навчальних лабораторіях з використанням устаткування, пристосованого до умов навчального процесу (лабораторні макети, установки тощо); можуть проводитися в умовах реального професійного середовища; проводиться із студентами (слухачами, курсантами), кількість яких не перевищує половини академічної групи.
7.	[158]	Семінар	форма групової роботи за участю запрошених, мета якої - обмін інформацією з певної теми
8.	[19]	Лекція	елементарна робота, призначена для формування основи знань, а також для визначення напрямку, основного змісту і характеру інших видів контактної та безконтактної робіт; основна форма навчального процесу та проведення занять у вищій школі, призначена для засвоєння теоретичного матеріалу.
9.	[71, 73]	Стажування	набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань під безпосереднім керівництвом досвідченого фахівця.

1	2	3	4
10.	[71, 73]	Курси підвищення кваліфікації	форма навчання, під час якої відбувається набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань; форма навчання, під час якої відбувається процес підвищення рівня готовності особи до виконання нею професійних завдань та обов'язків або набуття особою здатності виконувати додаткові завдання та обов'язки шляхом набуття нових знань і вмінь у межах професійної діяльності або галузі знань
11.	[162]	Професійні курси	форма навчання, під час якої відбувається процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.
12.	[159]	Курси цільового призначення	форма навчання, під час якої відбувається процес підвищення кваліфікації безробітних з метою вивчення нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки та фінансів, законодавчих та інших нормативно-правових актів тощо.
13.	[87, 89, 141]	Дистанційні курси	комплекс навчально-методичних матеріалів та освітніх послуг, створених у віртуальному навчальному середовищі для організації навчання на основі інформаційних і комунікаційних технологій.
14.	[123]	Тренінг	особлива форма навчання, під час якої людина максимально оволодіває новими знаннями, отримує нові навички, переглядає власні цінності та пріоритети, коригує, удосконалює та розвиває певні якості та властивості своєї особистості, обирає для себе такі форми та методи поведінки, які відповідають саме її ситуації та індивідуальності.
15.	[10]	МВА	додаткова освіта за програми навчання для отримання кваліфікаційного ступеня у менеджменті (управлінні); кваліфікація МВА має на увазі здатність виконувати роботу керівника середньої і вищої ланки; навчання проходить у бізнес-школах та займає від одного до п'яти років.
16.	[10]	Міні-МВА	короткострокові програми управлінського розвитку, що складаються з семінарів та тренінгів; навчання проходить у бізнес-школах та займає від 3-х місяців до одного року.

1	2	3	4
17.	[62, 151]	Майстер-клас	це одна з форм ефективного професійного, активного навчання; відмінність від семінару в тому, що під час майстер-класу ведучий-спеціаліст розповідає і, що ще більш важливо, показує, як застосовувати на практиці нову технологію або метод; метод навчання та конкретне заняття із вдосконалення практичної майстерності, що проводиться фахівцем в певній галузі творчої діяльності для осіб, які, зазвичай, вже досягли достатнього рівня професіоналізму в цій сфері діяльності; майстер-класи схожі на курси підвищення кваліфікації для тих, хто вже відбувся як фахівець, але хотів би дізнатися більше; це семінар, під час якого ведучий спеціаліст розповідає і, що ще більш важливо, показує, як застосовувати на практиці нову технологію або метод.
18.	[75]	Воркшоп	інтенсивний навчальний захід, на якому учасники навчаються перш за все завдяки власній активній роботі; колективний навчальний захід, учасники якого отримують нові знання та навички в процесі динамічної групової роботи.
19.	[95]	Хакатон	захід, під час якого команди вирішують певну проблему (кейси) в обмежений період часу використовуючі креативні технології до прийняття рішень; можливість повного занурення за пару днів для обрання конкретного рішення; тривають від одного дня до тижня; конкурсна подія, коли команди працюють над однією ідеєю та представляють журі рішення запропонованого завдання; сучасна технологія формування творчої особистості

ДОДАТОК Е. ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «КРЕАТИВНІСТЬ»

№ п/п	Джерело	Автор	Визначення
1	2	3	4
<i>здатність до творчості, оригінального мислення; рівень розвитку творчих здатностей, що характеризує особистість у цілому</i>			
1.	[131]	Матвеев А.	Креативність являє собою здатність людини до нестандартного, оригінального мислення й поведінки, що має творчий, конструктивний характер.
2.	[165]	Психологічний словник	Під креативністю розуміється рівень творчих здібностей індивіда, що характеризується готовністю до продукування принципово нових ідей.
3.	[86]	Коджаспірова Г. М.	Креативність характеризує рівень творчої обдарованості, здатності до творчості, що утворює відносно стійку характеристику особистості, незвідну до інтелекту; креативність – це функція цілісної особистості, залежна від цілого комплексу її психологічних характеристик.
4.	[55, 61]	Долматов А. В., Дружинін В. Н.	Креативність являє собою загальну здатність до творчості, що характеризує особистість у цілому, проявляється в різних сферах її активності й розглядається як відносно незалежний фактор обдарованості.
5.	[130]	Маслоу А. Г.	Креативність – це, насамперед, здатність приймати блискавичні, творчі рішення.
6.	[176]	Словник-довідник по віковій та педагогічній психології	Креативність являє собою творчі здібності людини, які можуть проявлятися в мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності, характеризувати особистість у цілому й/або її окремі сторони, продукти діяльності, процес їх створення; ступінь сприйнятливості нових ідей.
7.	[126]	Манівлець Є.С.	Креативність – це деяка особливо стійка властивість людського індивідуума, що обумовлює здатність проявляти соціально значиму творчу активність.
<i>найвищий рівень інтелектуальної активності мислення</i>			
8.	[17]	Богоявленська Д. Б.	Креативність являє собою максимальний рівень інтелектуальної активності людини, за рахунок якої відбувається проникнення в сутність явища, постановка й рішення нових проблем; на цьому рівні виявлена індивідом емпірична закономірність стає для нього не евристикою, формальним прийомом, а самостійною проблемою, заради якої він готовий припинити всю іншу діяльність.
9.	[126]	Манівлець Є.С.	Креативність – це вищий рівень інтелектуальної активності мислення.
10.	[74]	Зіновкіна М. М.	Креативність – здатність до творчості, продуктивно-творча «іпостась» особистості плюс перетворення, плюс самореалізація.
<i>здатність до породження множини оригінальних і корисних ідей</i>			
11.	[197]	Холодна М. А.	Креативність є ні чим іншим, як здатністю до породження оригінальних ідей і використанню нестандартних способів інтелектуальної діяльності.
12.	[80]	Карпенко С. В.	Креативність характеризує можливість особистості уникнути рутинних шляхів мислення й поведінки і виробляти велику кількість оригінальних, нових і корисних ідей; креативність – це успішний крок у невідомість, ламання характеру, відкритість в одержанні нового досвіду; розкладання, розкомбінування ідей або бачення нових взаємин між ідеями.

1	2	3	4
<i>діяльність, процес або сукупність певних процесів</i>			
13.	[18]	Великий енциклопедичний словник	Креативність – це творча, новаторська діяльність.
14.	[205]	Щепіна О.	Креативність є природним процесом, що породжується сильною потребою людини в знятті напруги, що виникає в ситуації невизначеності або незавершеності; даний процес, включає наступні стадії: 1) появи чутливості до проблем, дефіциту знань, їхньої дисгармонії, незгідності й т.д.; 2) фіксації проблем; пошуку їх рішень, висування й перевірки гіпотез; 3) формулювання й повідомлення результату рішення.
15.	[195]	Халперн Д.	Креативність являє собою безліч процесів, які варто розглядати в єдиному контексті; один або декілька із цих процесів привносять новизну у звичні дії, – у тому числі й при виявленні й формулюванні завдання, виробленні й оцінці всіляких рішень; у понятті креативності поєднуються незвичайне або унікальне й якісне або корисне .
<i>здатність сприймати й усвідомлювати нове, не боятися змін</i>			
16.	[3]	Fromm Е.	Креативність – здатність дивуватися й пізнавати, уміння знаходити рішення в нестандартних ситуаціях, націленість на відкриття нового й здатність до глибокого усвідомлення свого досвіду.
17.	[186]	Торшина К. А.	Креативність – це здатність адаптивно реагувати на необхідність у нових підходах і нових продуктах; дана здатність дозволяє також усвідомлювати нове в бутті, хоча сам процес може носити як свідомий, так і несвідомий характер.
18.	[130]	Маслоу А. Г.	Креативність можна охарактеризувати як відсутність остраху змін, готовність прийняти нове, уміння імпровізувати; уміння не боротися зі змінами, а передбачати їх.
<i>риса особистості, що проявляється при трансформації інформаційних процесів</i>			
19.	[136]	Назаренко М. М.	Інформаційний підхід до рішення проблеми дослідження креативності дозволяє розглядати дане поняття як рису особистості, що проявляється при трансформації інформаційних процесів (при дефіциті або суперечливості знань; у процесі включення інформації в нові структури й зв'язки; у процесі ідентифікації недостатньої інформації; у процесі висування й зміни гіпотез, пошуку рішень та їх перевірки; у процесі формулювання результату рішення).

ДОДАТОК Ж. НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ З КРЕАТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

№ п/п	Джерело	Автор	Предмет дослідження
1	2	3	4
1.	[23]	Бугрова О.В., Бугрової О.О.	Робота присвячена управлінню проектних команд у сфері креативного управління цінністю проектів будівництва об'єктів «під ключ»
2.	[29, 98]	Бушуєв С.Д.	В своїх роботах відзначав, що в основі інноваційної діяльності людини лежить творча, інноваційна поведінка, основними характеристиками якої є – інтуїція, фантазія, уява, новизна, оригінальність, гра понять та причин, захоплення, здивування, гармонія якості, віра в неймовірне. Науковець досліджував застосування креативних моделей як технологічного інструменту управління розвитком складних систем
3.	[31]	Бушуєва Н.С.	В своїй роботі розробила систему моделей та методів пошуку ефективних стратегій розвитку підприємств з одночасним формуванням необхідних компетенцій професіональних менеджерів проектів та креативного потенціалу підприємства в будівельній галузі
4.	[38, 37]	Войтушенко А.А.	В своїх роботах досліджувала розвиток персоналу, що має бути неперервним, передбачати об'єктивну оцінку, мотивацію та професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток креативного потенціалу команди для покращення роботи підприємства
5.	[45]	Гриша О.В.	В своїй роботі досліджувала підвищення ефективності досягнення цілей інноваційних проектів у сфері ІТ через управління креативним потенціалом команди та розробила моделі та методи управління креативним потенціалом інноваційних проектів, що враховують новизну виконуваних командою робіт
6.	[129]	Масленнікова К.С., Колеснікова К.В.	В своїх роботах розглядали креативність як складник поведінкової компетенції учасника команди проекту на засадах компетентнісного підходу
7.	[132]	Медведєва О.М.	В своїх роботах пропонує для виходу з складних проектних ситуацій, що складаються, генерувати всі можливі варіанти продовження проекту, використовуючи управління креативним потенціалом команди проекту
8.	[154]	Польшаков І.В.	Пропонує застосовувати креативні технології управління в проектно-орієнтованих організаціях в умовах кризового стану та турбулентного оточуючого середовища
9.	[173]	Рибак А.І.	В своїх роботах виконав системний аналіз невичерпних творчих ресурсів колективного стилю управління процесами розвитку проектної діяльності креативної команди

№ п/п	Джерело	Автор	Предмет дослідження
1	2	3	4
10.	[193]	Фесенко Т.Г., Шахов А.В., Фесенко Г.Г.	В своїх роботах окреслювали специфіку творчої діяльності у проектних колективах.
11.	[198, 199]	Хрутьба В.О.	В роботах була розроблена креативна модель проекту впровадження системи екологічного менеджменту транспортного підприємства та креативний шаблон проекту проведення інформаційно-просвітницьких заходів з питань роздільного збору побутових відходів та визначені особливості управління проектом «Організація та проведення тематичних лекторіїв, тренінгів з питань поводження з побутовими відходами».

ДОДАТОК 3. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМАНД ОПІК

№ п/п	Принципи	Означення
1.	Зіткнення думок і позицій	Основний логічний прийом, який приводить до розуміння проблеми з різних точок зору, до розуміння сенсу дій і призводить до народженню нових ідей. Цей принцип реалізується через дискусії, бесіди, суперечки, обговорення і інші техніки
2.	Принцип синергізму	Синергізм – це множення ефекту від злиття колективних зусиль. Ефект синергізму досягається за рахунок наступних факторів: розгляд проблеми з різних позицій; взаємодоповнюваність ідей при обговоренні проблеми; повне використання потенціалу можливостей всієї команди; більш глибоке аналітичне занурення в проблему за рахунок внесення професійних знань кожним фахівцем; надійність взаєморозуміння, оперативність прийняття рішень. Як відомо, використовуючи синергетичний ефект, можемо отримати більше, ніж вкладаємо
3.	Принцип колективної відповідальності	При роботі в команді немає єдиноначальності і немає персональної відповідальності. Всі учасники несуть відповідальність у повній мірі
4.	Принцип самоврядування та саморозвитку	Команда управляється за рахунок логічного руху розроблюваної проблеми
5.	Принцип конструктивної роботи	Передбачає побудову і вирошування нових ідей та концепцій з розробкою конкретних формалізуючих документів; відкидає демагогію і глобалізм
6.	Принцип самопрограмування	Методи, спрямовані на те, щоб розвивати в членів команди прагнення та здібності до самопрограмування своїх психічних і фізичних функцій; самопрограмування організму здійснюється лише при досягненні повної врівноваженості психіки; поведінка команди в стресових та конфліктних ситуаціях
7.	Принцип навчання та взаємонавчання	Керівні ідеї, нормативні вимоги до навчального закладу і здійснення освітнього процесу; вони, як правило, приводять до системи положень, на основі яких здійснюється навчання; доступність навчання; передбачає навчання керівником проекту членів команди або членами команди один одного. Вивчення технік «мозкового штурму», удосконалення професійних навичок
8.	Принцип контрольованої боротьби ідей	Вирошування нових ідей і критика неприйнятних ідей

ДОДАТОК II. ІДЕНТИФІКАЦІЯ, ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ОППК

№ п/п	Найменування ризику	Опис ризику	Ймовірність виникнення ризику (0 ÷ 1)	Вплив ризику на хід проекту (0 ÷ 1)	Параметр проекту, на який впливає ризик	Заходи по запобіганню ризику
1	2	3	4	5	6	7
1	Організаційний ризик	Неефективна організація роботи команди ОППК	0,6	0,7 (високий)	час, вартість, якість	Детальне планування проекту. Додатковий контроль виконання робіт проекту
2	Ризик виконавця	Запізнення, хвороби і т.п. членів команди ОППК	0,3	0,5 (середній)	час, вартість, якість	Планування організаційних заходів щодо підвищення рівня дисципліни в команді проекту
3	Ризик некомпетентності	Недостатня кваліфікація членів команди ОППК	0,4	0,8 (високий)	час, вартість, якість	Зміна складу команди проекту, сприяння підвищенню рівня кваліфікації та компетенції
4	Ризик плинності	Часта заміною членів команди ОППК	0,3	0,7 (середній)	час	Мотивація членів команди проекту, планування резервів трудових ресурсів
5	Фінансовий ризик	Недостатня надійність джерел фінансування ОППК	0,2	0,3 (низький)	вартість	Додаткове планування бюджету проекту, резервування фінансових ресурсів проекту
6	Ризик помилки	Допущення помилок при плануванні ОППК	0,4	0,4 (середній)	час, вартість, якість	Додаткові перевірки планів проекту
7	Методичний ризик	Недостатня ефективність сформованої програми навчання	0,3	0,8 (високий)	час, вартість, якість	Ретельний підбір висококваліфікованих членів команди проекту
8	Технічний ризик	Проблема з навчальною оболонкою (недосконале програмне, технічне забезпечення, неякісні телекомунікації)	0,7	0,6 (високий)	час, якість	Своєчасний контроль за справністю технічного та програмного забезпечення
9	Ризик менеджменту	Слабка підтримка проекту зі сторони керівництва, низька ефективність прийнятих управлінських рішень	0,4	0,4 (високий)	час, вартість, якість	Навчання проектному підходу всіх ланок менеджменту
10	Юридичний ризик	Зміни в законодавстві	0,2	0,9 (високий)	час, вартість, якість	Відстеження змін у нормативно-правовій базі України
11	Форс-мажорний ризик	Стихійні лиха, війни та інше	0,001	0,9 (високий)	час, вартість, якість	Розробка плану поведінки в форс-мажорних обставинах

ДОДАТОК К. МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМАНД ОПІК

№ п/п	Назва методу	Опис
1	2	3
1.	«Мозкова атака» («мозковий штурм», «брейнштурмінг»)	Основні засади: колективний пошук ідей, розподіл процесів генерації і критики в часі та учасників відповідно на генераторів та критиків. У процесі генерації висловлені ідеї розвиваються і модифікуються далекими асоціаціями і аналогіями. Оптимальними вважаються команда з 5-10 осіб. Мета – зібрати максимальну кількість різноманітних ідей, адже чим їх більше, тим вища ймовірність успіху. Вважається нормою, якщо протягом 1,5 години команда проекту винайде до сотні ідей.
2.	Метод запитань	Передбачає відповіді на запитання, які можуть наштовхнути на цікаву ідею модифікації об'єкту. Метод буде ефективним, якщо член команди має багату уяву, вмiє абстрагуватися від стереотипів.
3.	Метод колективного блокноту	Фіксація ідей у письмовій формі у «блокнот», який розташований у визначеному місці (наприклад, у приймальній секретаря). Кожний член команди проекту може запропонувати власний варіант рішення, а надалі найкращі пропозиції обговорюють колективом.
4.	Методи виявлення думок за допомогою інтерв'ю або анкетування	Опитувати можна різні категорії респондентів: інших членів команди проекту, партнерів, кінцевих споживачів тощо. Опитувальний аркуш може скеровувати думку у заданому напрямку, тобто слугувати своєрідним вказівником ідей. Запитання можуть стосуватися роботи в команді проекту, конкретної діяльності організації замовника або бути загальними, скажімо, щодо дизайну, фінансів, маркетингу.
5.	Написання сценаріїв	Складання сценарію вирішення проблем дозволяє докладно та в часі відстежити послідовність дій, які мають бути виконані, допомагає з'ясувати та врахувати критичні та важливі моменти, ймовірні в процесі прийняття рішення. Складений сценарій можна використати і як модель процесу. Якщо сценарій призначений для опису, рекомендується залучати спеціальну комплексну групу, що складається з фахівців різних профілів. Завдяки цьому сценарій стає багатограним, дозволяє врахувати аспекти, пов'язані з перебігом процесу, щодо якого треба прийняти рішення.

1	2	3
6.	Синектичний метод	<p>Передбачає розгляд проблеми командою проекту приблизно з 9 осіб. Керівник проекту виконує роль «клієнта», висуває проблему, пояснює її суть. А інші члени команди проекту після короткотривалої спільної наради пропонують варіант розв'язання. «Клієнт» аналізує, характеризує переваги та недоліки. Потім команда проекту знову радиться і пропонує інше рішення, яке так само аналізується. Пропозиції висувають доти, доки не буде знайдено оптимальне рішення.</p>
7.	Метод розкладання на складові частини:	<p>Формують перелік основних характеристик ідеї чи предмета і розглядають кожну з них зокрема з метою її удосконалення.</p>
8.	Морфологічний аналіз	<p>Полягає у складанні матриці. Всі змінні вносять до таблиці і намагаються скомбінувати їх по-новому. Наприклад, якщо розробляється новий ОП, можна в ліву колонку внести об'єкти впливу, а у горизонтальний верхній рядок — можливі способи. Потім вільні клітини заповнюють можливими засобами впливу на об'єкт певними варіантами цього способу.</p>
9.	Латеральне мислення	<p>У разі, коли проблему вивчають аналітично і її необхідно розглянути докладно, йдеться про вертикальне мислення. Натомість творче мислення передбачає розгляд усіх можливостей, утому числі тих, що виходять за межі певної сфери. Такий спосіб мислення називають латеральним або горизонтальним. Розробник методу, спеціаліст з менеджменту Е. де Боно рекомендував не квапитися з оцінками, а дотримуватися поради: «дати цій ідеї ще шанс, не вбивати її надто швидко, вона може наштовхнути на корисні ідеї».</p>
10.	Метод «мрії посеред білого дня»	<p>Якщо тривала інтенсивна праця з вирішення певної проблеми не забезпечує новаторського рішення, рекомендується повністю розслабитися і помріяти, що, як вважається, може призвести до осяяння.</p>
11.	Метод Делфі	<p>Один з ефективних методів експертних оцінок, який полягає в об'єктивному висновку на основі порівняння і обробки індивідуальних думок експертів. При цьому досягається не лише узгодження різних думок щодо вирішення завдання, а й відбувається обґрунтування остаточного колективного рішення. Для цього експерти поділяються на групи і висловлюють думки незалежно один від одного у формі письмових відповідей на запитання.</p>
12.	Метод «групового генія»	<p>В одну групу збирають людей із різними типами мислення і поєднують різноманітні методи творчої діяльності.</p>

**ДОДАТОК Л. СТРАТЕГІЇ БОРОТЬБИ, ЯКІ МОЖНА
ВИКОРИСТОВУВАТИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ
ОПК**

№ п/п	Стратегія	Опис
1	2	3
1	Стратегія ухилення від ризиків	Стратегія не підходить до проектів, що розглядаються, оскільки всі вони пов'язані з людьми, виконавцями чи менеджерами, і створити ідеальну ситуацію в проекті неможливо
2	Стратегія зменшення (пом'якшення) ризиків	<p>Оскільки критичних ризиків в освітніх проектах уникнути не можливо обов'язково треба розробити план дій для їх зменшення:</p> <p>1.1. Для зменшення <i>організаційного ризику</i> пропонується проводити додаткові перевірки на стадії планування проекту.</p> <p>1.2. Для боротьби з наслідками <i>кадрових ризиків</i> в галузі освіти широко застосовується метод резервування трудових ресурсів (для ризиків пов'язаних з хворобами). В таких випадках за рахунок перепланування виконавців проекту (викладачів) досягається запланований результат проекту. Також може бути розроблена система попереджень та штрафів, яка повинна допомогти зменшити ризики персоналу пов'язані із зривами навчального процесу.</p> <p>1.3. Для зменшення впливу <i>ризиків недостатньої кваліфікації (компетенції)</i> може бути застосований метод резервування, але необхідно враховувати, що не завжди є можливість замінити менш кваліфікованого на більш кваліфікованого виконавця.</p> <p>1.4. В процесі зменшення <i>ризиків високої плинності кадрів</i> на практиці зазвичай розробляється та впроваджується система мотивації персоналу. Одночасно з цим менеджер проекту готує додаткові резерви трудових ресурсів на випадок оперативної заміни виконавців.</p> <p>1.5. Для зменшення <i>ризиків помилки</i> необхідно застосовувати додатковий контроль та перевірки.</p> <p>1.6. Управляючи <i>методичним ризиком</i> проектний менеджер освітнього проекту інколи удається до бенч-маркетингу.</p> <p>1.7. Знизити <i>ризик менеджменту</i> в досліджуваних проектах можливо шляхом підвищення кваліфікації керівництва – навчання в сфері управління проектами та МВА.</p>
3	Стратегія ігнорування (прийняття) ризиків	Стратегія доцільна тільки для незначних ризиків проектів, з якими можна погодитися. В проектах в сфері підвищення кваліфікації, як показав аналіз, такі низькі ризики відсутні.

ДОДАТОК М. СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати

1. Кузьмінська Ю. М. Особливості управління командою освітніх проектів. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. Харків, 2012. № 1/11(55). С. 62–64.
2. Данченко О. Б., Кузьмінська Ю. М. Креативний потенціал команди як фактор успіху проекту. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ, 2012. № 3(43). С. 70–74.
3. Занора В. О., Чернова Л. С., Кузьмінська Ю. М., Данченко О.Б. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ, 2013. № 1(45). С. 88–94.
4. Лепський В. В., Кузьмінська Ю. М. Застосування методу перехресної соціометричної оцінки до визначення креативності команди проекту. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія : стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків, 2015. № 2(1111). С. 172–177.
5. Кузьмінська Ю. М., Данченко О. Б. Креативні технології управління освітніми проектами. *Innovative technologies in science and education. European experience*. Vienna, 2017. Vol. 1. P. 102–107.
6. Кузьмінська Ю. М. Модель управління креативністю та ризиками команд освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації. *Вісник Черкаського державного технічного університету*. Серія : технічні науки. Черкаси, 2018. № 3. С. 42–49. [Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus, Base, Google Scholar].
7. Кузьмінська Ю. М. Практичне застосування моделей та методів управління креативністю і ризиками команд освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації. *Вісник Черкаського державного технічного університету*. Серія : технічні науки. Черкаси, 2019. № 1. С. 23–32. [Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus, Base, Google Scholar].
8. Кузьмінська Ю. М. Класифікація освітніх проектів підвищення кваліфікації в структурі безперервної освіти. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ, 2019. № 1(69). С. 38–52.

Опубліковані праці апробаційного характеру

9. Кузьмінська Ю. М. Аналіз ризиків освітніх проектів. *Управління проектами в умовах транзитивної економіки* : матеріали II укр. науково-практичної конференції (м. Одеса, 16–17 грудня 2011 р.). Одеса : Одес. держ-на академія будівництва та архітектури, 2011. Т. 1. С. 54–56.
10. Піддубна С. М., Кузьмінська Ю. М. Сучасні методи оцінювання креативного потенціалу команди проекту. *Управління проектами у розвитку суспільства* : матеріали IX міжнар. конф. (м. Київ, 11–12 травня 2012 р.). Київ : Київськ. нац. ун-т будівництва та архітектури, 2012. С. 172–173.

11. Данченко О. Б., Кузьмінська Ю. М. Аналіз ризиків освітніх проектів. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 18–21 вересня 2012 р.). Миколаїв : Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 2012. С. 58–59.

12. Кузьмінська Ю. М. Методи управління креативним потенціалом команди проекту. *Управління проектами у розвитку суспільства* : матеріали X міжнар. конф. (м. Київ, 17–18 травня 2013 р.). Київ : Київськ. нац. ун-т будівництва та архітектури, 2013. С. 136–137.

13. Кузьмінська Ю. М. Якісний аналіз ризиків освітніх проектів. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 17–18 вересня 2013 р.). Миколаїв : Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 2013. С. 165–167.

14. Кузьмінська Ю. М. Кадрові ризики в проектах післядипломної освіти. *Стан та перспективи розвитку соціально-економічних систем в епоху економіки знань* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луганськ, 24–26 квітня 2014 р.). Луганськ : Східноукраїнський національний університет імені В. Даля, 2014. С. 77–80.

15. Кузьмінська Ю. М. Підходи до управління ризиками освітніх проектів. *Управління проектами у розвитку суспільства* : матеріали IX міжнар. конф. (м. Київ, 23–24 травня 2014 р.). Київ : Київськ. нац. ун-т будівництва та архітектури, 2014. С. 109–110.

16. Кузьмінська Ю. М. Огляд методів управління креативністю команди проекту. *Актуальні проблеми сучасної наукової думки* : матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 14 листопада 2014 р.). Київ : Ун-т економіки та права «КРОК», 2014. С. 275–276.

17. Кузьмінська Ю. М. Метод управління трудовими ресурсами освітніх проектів. *Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 12 грудня 2014 р.). Одеса : Одес. держ-на академія будівництва та архітектури, 2014. Т. 2. С. 122–125.

18. Кузьмінська Ю. М. Когнітивна модель взаємовпливів ризиків проектів в сфері післядипломної освіти. *Управління проектами у розвитку суспільства* : матеріали XII міжнар. конф. (м. Київ, 22–23 травня 2015 р.). Київ : Київськ. нац. ун-т будівництва та архітектури, 2015. С. 144–146.

19. Кузьмінська Ю. М. Перехресне проміжне оцінювання успішності освітнього проекту для подальшої корекції його ефективності. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 13–16 вересень 2016 р.). Миколаїв : Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 2016. С. 81–82.

20. Данченко О. Б., Кузьмінська Ю. М. Концептуальна модель управління командами освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 11–14 вересня 2018 р.). Миколаїв : Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 2018. С. 35–36.

ДОДАТОК Н.
АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО
ДОСЛІДЖЕННЯ



Міністерство соціальної політики України
Державна служба зайнятості (Центральний апарат)
Київський міський центр зайнятості

вул. Жилянська, 47-б, м.Київ, 01033, МСП 01601, тел.(044) 238-26-15, факс (044) 568-59-74
E-mail: kigorc@kimcz.gov.ua Web: http://www.dcz.gov.ua/kie Код ЄДРПОУ 03491091

11.12.2018 № 1211/004/3-1 На № _____ від _____

АКТ
впровадження результатів дисертаційної роботи
Кузьмінської Юлії Миколаївни
за темою «Моделі та методи креативного управління командами
освітніх проєктів у сфері підвищення кваліфікації»,
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук
за спеціальністю
05.13.22 – Управління проєктами та програмами

Результати дисертаційної роботи Кузьмінської Ю.М., а саме: математична модель оцінки «креативність-ризик» команди освітнього проєкту, когнітивна модель взаємовпливів ризиків освітніх проєктів, метод управління креативністю трудових ресурсів та метод перехресної оцінки креативності і кадрових ризиків в освітніх проєктах у сфері підвищення кваліфікації, були впроваджені в діяльність Київського міського центру зайнятості в процесі реалізації освітніх проєктів за участю безробітних, які стоять на обліку в районних центрах зайнятості.

Матеріали дисертаційної роботи Кузьмінської Ю.М., а саме розроблені теоретичні та методологічні засади, практичні рекомендації щодо креативного управління командами освітніх проєктів у сфері підвищення кваліфікації безробітних безпосередньо використовуються Київським міським центром зайнятості під час проведення професійного навчання, тренінгів та консультацій з безробітними, які спрямовані на підвищення впевненості у власних силах, мотивації до праці, спрямованості на досягнення професійного успіху, підвищенню власної конкурентоспроможності на ринку праці та опануванню навичок самопрезентації.

Заступник директора

Л.М.Мушинська



Міністерство соціальної політики України
Державна служба зайнятості
(Центральний апарат)

Київський обласний центр зайнятості

пров. Будівельників, 5а, м. Київ, 02100, тел./факс: (044) 296-78-46

E – mail: zv@kocz.com.ua Web: <http://www.dcz.gov.ua/kit/>

Код ЄДРПОУ 03491085

08.05.2019 № 1014/001/9-19 На № _____ від _____

АКТ

**впровадження результатів дисертаційної роботи
Кузьмінської Юлії Миколаївни
за темою «Моделі та методи креативного управління командами освітніх
проектів у сфері підвищення кваліфікації» за спеціальністю
05.13.22 – Управління проектами та програмами**

Київським обласним центром зайнятості у 2019 році був впроваджений проектний підхід до управління освітніми та профорієнтаційними проектами на базі теоретичних та методичних результатів дисертаційного дослідження Кузьмінської Ю.М., а саме:

- для реалізації освітніх проектів щодо запровадження навчання фахівців, які виконуватимуть функції кар'єрних радників і допомагають кожному безробітному в підборі нової роботи відповідно до його потреб та можливостей, були розроблені та реалізовані тренінги (22-28 березня 2019 р.), креативність членів команди яких була оцінена за допомогою соціометричного перехресного методу, ризику персоналу – експертним методом, а методом трудових ресурсів визначені «ступені довіри», що дало можливість підібрати для виконання критичних задач проекту необхідних виконавців (Київська область, Україна);

- для заходу Профі-проекту «Кар'єрні сходи» (19 квітня 2019 р.) були розроблені та реалізовані такі освітні проекти як майстер-класи від кваліфікованих кухарів-офіціантів, водіїв-механіків та електрозварювальника, виконавці яких були підібрані за допомогою методу підбору кадрів з використанням адитивного критерію (Київська область, Україна).

Впровадження даних результатів забезпечило більш керований процес при управлінні командами освітніх проєктів у сфері підвищення кваліфікації у порівнянні з існуючими підходами. Керівництвом був відзначений високий рівень координації та узгодженості заходів при використанні проєктного підходу до управління освітніми проєктами Київського обласного центру зайнятості.

Заступник директора



С.Квітка

053691

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua.,
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometiv's'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine.
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua.,
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

« 18 » червня 20 19 № 1419

АКТ
впровадження результатів дисертаційної роботи Кузьмінської Ю.М.
«Моделі та методи формування команд освітніх проєктів
підвищення кваліфікації»

Результати дисертаційної роботи Кузьмінської Ю.М., а саме моделі та методи формування команд освітніх проєктів підвищення кваліфікації, використовуються в роботі Академії з 2018 року по теперішній час для формування (планування) команд наступних освітніх проєктів Вищої школи управління:

- проєкти щодо розробки та впровадження курсів підвищення кваліфікації безробітних громадян, направлених на навчання Київським міським центром зайнятості (м.Київ, Україна) та Київським обласним центром зайнятості (Київська область, Україна);
- проєкти щодо розробки та впровадження курсів підвищення кваліфікації за ваучерами (м.Київ, Україна);
- проєкти щодо розробки та впровадження курсів цільового призначення, професійного навчання та підвищення кваліфікації учасників антитерорестичної операції та постраждалих учасників Революції Гідності (м.Київ, Україна) та інші.

Використання розроблених Кузьмінською Ю.М. науково-практичних інструментів ефективного управління освітніми проєктами у сфері підвищення кваліфікації дозволило зменшити час виконання таких проєктів на 10% порівняно з попередніми роками.

Ректор



М.Н.Курко