

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01 – МКР. 17 “С” 2024.01.08. 029. ПЗ

КОНДРАТА ОЛЕКСАНДРА БОРИСОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005.591.6:339.9

ПОГОДЖЕНО

Директор

ННІ неперервної освіти і туризму

Іван ГРИЦЕНКО

_____ (підпис)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**В. о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва**

Сергій ПРИЛПКО

_____ (підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління міжнародним інноваційним проектом»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

**Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою
діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми
д.е.н., професор**

Ольга ВИТВИЦЬКА

_____ (підпис)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор**

Ольга ВИТВИЦЬКА

Виконав, к.е.н., доцент

Олександр КОНДРАТ

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В. о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва**

**д. держ.упр., доцент _____ Сергій ПРИЛІШКО
«12» грудня 2023 р.**

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Кондрату Олександрю Борисовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління міжнародним інноваційним проектом»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 08.01.2024 р. №17 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.10.28
Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи нормативно-правові акти, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених щодо методів управління інноваційними науково-освітніми проектами

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ
2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ
- 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ НАУКОВО-ОСВІТНІМ МІЖНАРОДНИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ

Дата видачі завдання «12» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Ольга ВИТВИЦЬКА
Завдання прийняв до виконання _____ Олександр КОНДРАТ

Реферат

Кондрат О. «Управління міжнародним інноваційним проектом»
магістерська кваліфікаційна робота: спец. 073 «Менеджмент» / керівник О.Д.
Витвицька, доктор економічних наук, професор. Київ, 2024. 101 с.

Анотація.

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено всебічне дослідження управління міжнародним інноваційним проектом.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління міжнародними інноваційними проектами. Розкрито сутність і структуру державної інноваційної політики, роль міжнародного наукового співробітництва в забезпеченні інноваційного розвитку країни, міжнародні наукові проекти як засіб реалізації програм міжнародного співробітництва.

У другому розділі досліджено аналітичні аспекти ефективності управління міжнародними інноваційними проектами. Проведена оцінка інноваційної діяльності в Україні та обґрунтовано особливості управління міжнародними інноваційними науково-освітніми проектами на різних фазах життєвого циклу проекту (на прикладі фонду USAID).

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення управління інноваційним науково-освітнім міжнародним співробітництвом. Обґрунтовано напрями ефективної реалізації міжнародних інноваційних науково-освітніх проектів, шляхи підвищення ефективності реалізації міжнародних науково-освітніх проектів

Ключові слова: інновація, управління, науково-освітній, інноваційний проект, міжнародне співробітництво.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ	8
1.1. Сутність і структура державної інноваційної політики	8
1.2. Роль міжнародного наукового співробітництва в забезпеченні інноваційного розвитку країни	19
1.3. Міжнародні наукові проекти як засіб реалізації програм міжнародного співробітництва	30
Висновки до розділу I	40
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ	42
2.1. Аналіз та оцінка інноваційної діяльності в Україні	42
2.2. Особливості управління міжнародними інноваційними науково-освітніми проектами на різних фазах життєвого циклу проекту (на прикладі фонду USAID)	54
Висновки до розділу II	67
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ НАУКОВО-ОСВІТНІМ МІЖНАРОДНИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ	69
3.1. Напрями ефективною реалізації міжнародних інноваційних науково-освітніх проектів	69
3.2. Основні шляхи підвищення ефективності реалізації міжнародних науково-освітніх проектів	77
Висновки до розділу III	90
ВИСНОВКИ	93
ДОДАТКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення стійкого розвитку національної економіки в умовах всеохоплюючої глобалізації можливе лише на інноваційній основі, що передбачає розробку і комерціалізацію високих технологій, нових матеріалів, виробництво новітньої продукції, формування висококваліфікованих людських ресурсів тощо. Одним із важливих чинників забезпечення інноваційного характеру розвитку національної економіки стає міжнародне співробітництво, завдяки якому відкривається доступ до найсучасніших науково-технічних розробок, відбувається обмін досвідом і кваліфікованими кадрами, диверсифікація джерел фінансування інноваційної діяльності.

Налагодження міжнародного співробітництва відбувається у різноманітних формах, у тому числі й у вигляді проектів – спільної діяльності партнерів різних країн з реалізації інноваційних ідей. Протягом останніх десятиліть спільна проектна діяльність усе більше набуває обертів, що знаходить прояв у зростанні її масштабів, обсягів фінансування та чисельності учасників.

Дослідження проблем управління інноваційною діяльністю та проектами є актуальним в економічній і науковій літературі. Вагомий внесок у теорію і практику управління інноваційною діяльністю зробили зарубіжні та вітчизняні вчені Ю. Бажал, Є. Бріхгем, О.Витвицька, В. Геєць, Б. Данилишин, П. Друкер, Л. Федулова, Й. Шумпетер і багато інших.

Підкреслюючи вагомість сформованих в економічній науці теоретичних і практичних розробок з управління інноваційною діяльністю та проектами, слід зазначити, що у сучасних наукових дослідженнях не знайшли належного відображення шляхи вдосконалення управління міжнародними інноваційними науково-освітніми проектами з метою досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку національної економіки.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління міжнародними

інноваційними науково-освітніми проектами в системі інноваційної політики України.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання:

- розкрити сутність та особливості міжнародних проектів як форми інноваційної діяльності;
- дослідити роль проектної форми міжнародного співробітництва в забезпеченні інноваційного розвитку країни;
- оцінити сучасний розвиток науково-освітнього міжнародного співробітництва;
- обґрунтувати особливості управління міжнародними інноваційними науково-освітніми проектами на різних фазах життєвого циклу проекту;
- запропонувати основні напрями підвищення ефективності реалізації інноваційних науково-освітніх міжнародних проектів.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління міжнародними інноваційними проектами.

Предметом дослідження є механізм управління міжнародними інноваційними науково-освітніми проектами в системі державної інноваційної політики.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались як загальні методи наукового пізнання, так і специфічні методи економічної науки: абстрактно-логічний (для узагальнення теоретичних засад реалізації державної інноваційної політики; при дослідженні сутності науково-освітніх міжнародних проектів як засобу реалізації програм міжнародного співробітництва), системного аналізу (для визначення ролі науково-освітнього міжнародного співробітництва в забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки), для виявлення особливостей управління науково-освітніми міжнародними проектами на різних фазах їх життєвого циклу, економіко-статистичного аналізу (для оцінки інноваційної діяльності в Україні).

Теоретична цінність та практична значимість дослідження: полягає у визначенні основних теоретичних підходів щодо обґрунтування напрямів удосконалення управління міжнародними інноваційними науково-освітніми проектами в системі інноваційної політики України.

Апробація результатів дослідження. Опубліковано три наукові статті:

1. Кондрат О.Б. Інноваційні фінансові інструменти в системі розвитку підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. №1. 2024. Західноукраїнський національний університет. С. 339-344.

2. Кондрат О.Б. Застосування штучного інтелекту в менеджменті інновацій. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. Випуск № 2 2024. С. 109-115. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-20>

3. Кондрат О.Б. Тенденції та розвиток ринків криптовалют, а також аналіз методів залучення капіталу через ICO (initial coin offering) та STO (security token offering). Ефективна економіка. № 5, 2024.

Теоретичною основою є праці українських і зарубіжних учених щодо проблематики управління інноваційною діяльністю та проектами. Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти, статистичні та звітні дані Державної служби статистики України, Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Виконавчої агенції з освіти, аудіовізуальних засобів і культури Європейської Комісії, ресурси мережі Internet.

Обсяг і структура. Робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 101 стор., включаючи 6 таблиць, 9 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

1.1. Сутність і структура державної інноваційної політики

Важливою тенденцією сучасності є поширення глобалізаційних процесів, що породжують поглиблення взаємозалежності та ускладнення взаємозв'язків між країнами світу в різних сферах діяльності. За таких умов забезпечення конкурентоспроможності кожної країни передбачає активізацію інноваційного розвитку її економіки. Останнє, у свою чергу, вимагає суттєвих інвестицій, належного розвитку сфер освіти і науки, створення сприятливих умов для розширення масштабів інноваційної діяльності, комерціалізації інновацій, мотивування притоку молодих кадрів, налагодження міжнародного співробітництва у сфері інноваційної діяльності. Ефективне вирішення такого складного питання як інноваційний розвиток національної економіки за умов сучасного глобалізованого інформаційного суспільства можливе тільки за наявності цілеспрямованого впливу держави на інноваційні процеси в країні.

Численні напрацювання учених-теоретиків і практиків підтверджують важливість та необхідність розробки проблем інновацій, активізації інноваційної діяльності, передумов і факторів інноваційного розвитку економіки. Велику увагу питанням, що пов'язані з інноваціями приділяють як західні, так і вітчизняні науковці. На сьогоднішній день існує багато різних теоретичних підходів, що характеризуються власним ставленням до визначення сутності інновацій, їх класифікації, розумінням особливостей інноваційних проектів, інноваційного процесу тощо.

Незважаючи на існування різних поглядів щодо визначення інноваційної активності, учені однозначно визнають виключну важливість ролі інновацій в економічному розвитку як окремої організації, так і країни в цілому. Наявність

значної кількості визначень терміну «інновація» не означає кардинальної суперечливості підходів науковців до розуміння сутності даного поняття. Кожна дефініція має специфічні особливості, проте всі містять у собі вказівки на основні риси інновацій, що ґрунтовно відрізняють їх від порівняно незначних змін, які відбуваються в рамках конкретного підприємства чи економічної системи, проте не можуть бути названі інноваціями. Доцільно виділити дві основні риси будь-яких інновацій:

- новизна – кожна інновація характеризується досить високим рівнем новизни, унікальності та неординарності;

- ефективність – інновації розробляються і втілюються на практиці з конкретною метою, досягнення якої визначає результативність інноваційної діяльності; до уваги береться не тільки економічна, а й соціальна, екологічна, науково-технічна ефективність; обов'язково вказуються показники, параметри або критерії, за допомогою яких визначатиметься рівень успішності досягнутих результатів.

Досить широке визначення терміну «інновація» наводить С. Ілляшенко, наголошуючи на тому, що це, в першу чергу, результат діяльності з винайдення корисного нового чи поліпшеного товару (продукції чи послуги). [19].

Ефективне впровадження інновацій на практиці передбачає необхідність належної реалізації державної інноваційної політики відповідно до основних її принципів, пріоритетів та напрямів. Більшість вітчизняних та іноземних учених одностайно визначають необхідність проведення цілеспрямованої державної інноваційної політики. Вітчизняні вчені Г. О. Андрощук і Р. Є. Еннан інноваційну політику розглядають наступним чином: «...одна зі складових частин політики держави, яка проводить низку заходів, спрямованих на розвиток інновацій, що включають забезпечення взаємозв'язку щодо всього циклу створення та реалізації інноваційного продукту» [17].

Розгляд державної інноваційної політики, на нашу думку, буде неповним без стислої характеристики світового досвіду в даній сфері. Відмінність між

моделями інноваційної політики полягає, головним чином, у способі залучення держави (активна чи пасивна участь) до інноваційних процесів. Зокрема, для франко-японської моделі інноваційної політики характерним є прямий вплив держави на інноваційну діяльність. Натомість для англо-американської моделі інноваційної політики властивим є мінімальне державне втручання в інноваційну діяльність, що може проявлятися у здійсненні порівняно незначного, виключно непрямого впливу держави на інноваційні процеси [4].

На практиці жодна із охарактеризованих моделей інноваційної політики не використовується у чистому вигляді. Усі країни (розвинені і ті, що розвиваються) у здійсненні державної інноваційної політики, як правило, комбінують використання засобів прямого й опосередкованого державного впливу на інноваційні процеси. Перспективним є як державна підтримка інноваційної діяльності, так і залучення й зацікавлення бізнесових структур інвестуванням коштів в інноваційні проекти.

Для України принципово важливим є знаходження адекватного співвідношення між державним та ринковим регулюванням інноваційної діяльності. На наше переконання, удосконалюючи інноваційну політику, представники державної влади мають чітко усвідомлювати, що за всіх своїх переваг ринковий економічний механізм за сучасних умов господарювання неспроможний абсолютно самотужки, без державної підтримки, забезпечити успішну реалізацію інноваційної діяльності в інтересах країни в цілому. З іншого боку, централізоване державне управління інноваційною діяльністю в країні також неспроможне за сучасних ринкових відносин активізувати інноваційний розвиток національної економіки без врахування приватних інтересів та включення ринкових механізмів.

Правова база, що становить юридичне підґрунтя державної інноваційної політики, представлена Конституцією України, Законами України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про наукову і науково-

технічну експертизу», «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків», а також рядом інших нормативно-правових актів. Оскільки інноваційна діяльність, як правило, супроводжується фінансовими та матеріальними витратами, що, у свою чергу, передбачає вливання інвестицій, то вважаємо за доцільне згадати у даному контексті і про Закон України «Про інвестиційну діяльність». Останній містить статтю, у якій прописано головну мету інноваційної діяльності в Україні: «...впровадження досягнень НТП у виробництво і соціальну сферу». При аналізі державної інноваційної політики найбільш вагомим є Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 4.07.2002 р., положень якого мають дотримуватись усі економічні суб'єкти, що здійснюють інноваційну діяльність на території нашої країни, оскільки саме цей закон є чинним на сьогоднішній день.

Закон України «Про інноваційну діяльність» містить досить широке й змістовне трактування мети державної інноваційної політики, сформульоване у статті 3 наступним чином: «...створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції». На макрорівні повинен створюватись комплекс інших умов різного характеру задля забезпечення ефективності інноваційної діяльності в країні. Іншими словами, розробка законопроектів, внесення змін, доповнень і поправок у чинні нормативно-правові акти, надання закону легітимності тощо – це зовсім не повний і не вичерпний перелік заходів, необхідних для гарантування успішності інноваційної діяльності.

Аналіз системи державної інноваційної політики вимагає розгляду її основних принципів, які прописані у чинному Законі України «Про інноваційну діяльність» (стаття 3):

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України;
- визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;
- формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері;
- здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності;
- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;
- інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;
- підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності [4].

Наразі доречним буде визначення суб'єктів та об'єктів інноваційної діяльності. Суб'єктами інноваційної діяльності є фізичні та юридичні особи, які у ході реалізації інноваційної діяльності вступають у відносини з іншими суб'єктами з приводу об'єктів інноваційної діяльності та здійснюють на них безпосередній вплив. Проведення інноваційної діяльності Україні здійснюється переважно за рахунок власних чи позикових коштів суб'єктів.

Об'єктами інноваційної діяльності можуть бути інноваційні програми, проекти, продукти, технології. Прикладами об'єктів інноваційної діяльності у сфері освіти і науки можуть бути нові навчальні програми, методичні розробки, наукова продукція.

Варто відзначити існування тісного взаємозв'язку між державними структурами, задіяними в реалізації інноваційної діяльності у країні відповідно до встановлених пріоритетів та за визначеними принципами.

У системі державної інноваційної політики на Верховну Раду України покладаються повноваження з формування законодавчої бази у сфері інноваційної діяльності, затвердження пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та визначення частки державного бюджету, що спрямовуватиметься на її підтримку.

Кабінет Міністрів України подає до Верховної Ради підготовлені пропозиції щодо пріоритетних напрямів розвитку інноваційної діяльності, розмірів державного фінансування інноваційної діяльності в цілому. На Кабмін покладаються також обов'язки із забезпечення розробки та впровадження заходів, що сприяють реалізації державної інноваційної політики на практиці. Окрім того, зусиллями Кабінету Міністрів України здійснюється інформування депутатів Верховної Ради про хід реалізації інноваційних проєктів, профінансованих з державного бюджету країни. Подібну діяльність у межах конкретних адміністративно-територіальних одиниць, а також контроль за реалізацією інноваційної діяльності в областях, районах, містах, громадах здійснюють органи місцевого самоврядування.

Покладаються завдання з розробки нормативно-правових актів, створення сприятливих умов для реалізації інноваційної діяльності в Україні, формування стратегічних та середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, вдосконалення інноваційної інфраструктури, сприяння комерціалізації інновацій, реєстрація, моніторинг і контроль за реалізацією інноваційних проєктів та оприлюднення інформації щодо інноваційного розвитку країни.

Вважаємо за доцільне детальніше зупинитись на питаннях державного фінансування та державної фінансової підтримки інноваційної діяльності. Фінансування інноваційної діяльності може здійснюватись за рахунок

державних коштів, місцевих бюджетів, власних чи позикових коштів суб'єктів інноваційної діяльності або будь-яких інших фізичних чи юридичних осіб, а також за рахунок коштів з інших джерел, які не заборонені чинним законодавством України.

Наведені види фінансової підтримки інноваційної діяльності вдосконалюються, а масштаби їх застосування в Україні поступово розширюються. Однак, при цьому можемо констатувати, що обсяги державної фінансової підтримки інноваційної діяльності в нашій країні є незначним з огляду на актуальні виклики сучасності, що ретельно буде проаналізовано у другому розділі дисертаційної роботи.

Наразі доречним вважаємо наведення структури державної інноваційної політики за напрямками її реалізації (рис. 1.1). Систематизація заходів реалізації державної інноваційної політики дала можливість визначити її структуру через сукупність таких складових елементів, як законотворча, соціально орієнтована, кадрова, координаційна, прогностична, фінансово-кредитна, мотиваційна, міжнародна та проектна діяльність. Особливе місце у структурі державної інноваційної політики, на нашу думку, посідає проектна діяльність, оскільки є важливим елементом усіх інших складових. Зокрема, йдеться про розробку законопроектів, ініціювання та реалізацією міжнародних проектів, розробку техніко-економічного обґрунтування інвестицій в інноваційну діяльність, розробку проектів кадрових реорганізацій, модернізації та контролю реалізації проектів, проектування кардинальних фінансових змін, розробку програм (тобто сукупності проектів спільного спрямування) інноваційного розвитку національної економіки тощо. Загалом, будь-які серйозні зміни, що відбуваються в системі державної інноваційної політики країни, з метою забезпечення ефективності їх практичного впровадження вимагають попередньої розробки та подальшої практичної реалізації відповідних проектів.

Визначальної ролі проектна діяльність набуває у ході реалізації інноваційної діяльності на макрорівні рівні – при реалізації міжнародних

проектів інноваційного характеру. У такому разі йдеться про ключове значення розробки конкурентоспроможних міжнародних проектів, що вимагає залучення до проектної діяльності іноземних партнерів шляхом об'єднання їх фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інтелектуальних можливостей з метою забезпечення ефективності практичної реалізації проектів, результати яких сприятимуть активізації інноваційної діяльності національної економіки.

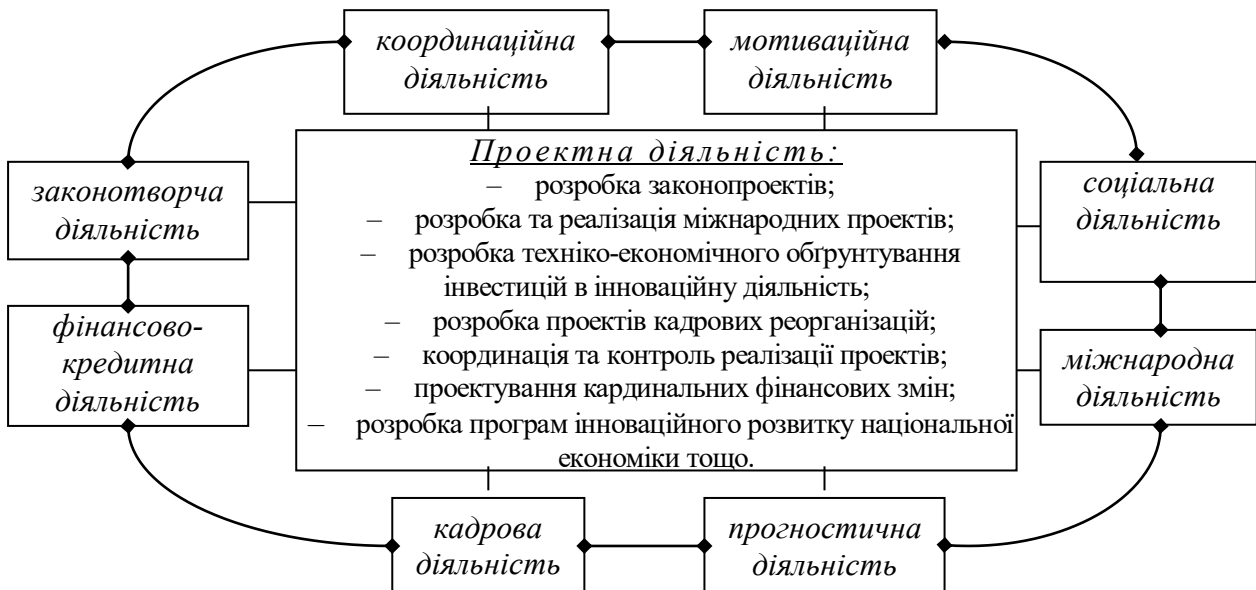


Рис. 1.1. Структура державної інноваційної політики

Джерело: сформовано автором

При аналізі міжнародної проектної діяльності у системі державної інноваційної політики України, зокрема – науково-освітнього міжнародного співробітництва. Актуальність останнього обумовлюється активним поширенням глобалізаційних процесів та зростанням ролі наукової й освітньої видів діяльності як вагомих факторів активізації інноваційного розвитку економіки будь-якої сучасної країни. У зв'язку з цим, потребують детального дослідження питання управління науково-освітніми міжнародними проектами в системі державної інноваційної політики.

До основних методів реалізації державної інноваційної політики можемо віднести наступні:

- надання суб'єктам інноваційної діяльності позик на вигідних для них умовах;
- надання суб'єктам інноваційної діяльності податкових пільг;
- стимулювання підприємців до формування приватних інноваційних фондів;
- вдосконалення критеріїв кваліфікування інноваційних проектів;
- фінансове стимулювання економічних суб'єктів до провадження інноваційної діяльності;
- висвітлення даних про інноваційну діяльність у країні в засобах масової інформації;
- вдосконалення механізму патентування винаходів;
- підтримка розвитку вищої освіти, науки та техніки;
- підтримка розвитку міжнародного співробітництва в інноваційній, науково-дослідній та освітній сферах;
- формування державного замовлення на інноваційну продукцію;
- надання амортизаційних пільг тощо;
- вдосконалення законодавства у сфері інноваційної діяльності [4].

Слід зосередити увагу на важливості державної підтримки та стимулювання науково-освітнього міжнародного співробітництва, тобто співпраці суб'єктів економічної діяльності різних країн у сфері науки й освіти, спрямованої на розробку та реалізацію інновацій, що забезпечується шляхом ініціювання і впровадження на практиці науково-освітніх міжнародних проектів.

Отримання високих результатів від реалізації науково-освітніх проектів інноваційного характеру як на макрорівні (на рівні держави в цілому), так і на мікрорівні (на рівні окремого підприємства) можливе тільки у разі створення всіх необхідних соціальних, економічних, організаційних, мотиваційних та інших передумов. На всіх етапах і фазах життєвого циклу проекту представникам державних органів різних рівнів варто надавати проектній команді підтримку, допомогу, інформаційне сприяння та консультації. Причому,

широке сприяння з боку державних установ є принципово важливим для проектної діяльності, незалежно від її масштабів, тобто, у тому числі, й у процесі реалізації науково-освітніх міжнародних проектів.

Механізм державної інноваційної політики передбачає реалізацію заходів прямого та непрямого (опосередкованого) впливу на об'єкти і суб'єктів інноваційної діяльності (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Складові механізму державної інноваційної політики

Джерело: сформовано автором

Безперечно, прямий вплив на будь-які види діяльності, у тому числі на інноваційну, чинять закони, законодавчі акти, нормативи та інші нормативно-правові акти, прийняті відповідними органами державної влади і, відповідно, обов'язкові до виконання всіма економічними суб'єктами у ході реалізації інноваційної діяльності. У законодавстві особливо ретельно мають бути

прописані положення із захисту прав та інтелектуальної власності суб'єктів інноваційної діяльності.

Важливим елементом державного впливу на суб'єктів інноваційної діяльності може стати їх моральне мотивування з боку держави. Наприклад, видання нагород, почесних грамот тощо. Таким чином заохочуються найбільш інноваційно активні підприємства, що, у свою чергу, забезпечує стимулювання даних економічних суб'єктів до подальшого провадження та розширення інноваційної діяльності.

Зусиллями держави впроваджується пільгове оподаткування та пільгове кредитування. Подібні заходи носять стимулюючий характер і сприяють залученню недержавних коштів у сферу інноваційної діяльності. Зокрема, при оподаткуванні прибутків суб'єктів інноваційної діяльності доцільно використовувати різноманітні варіанти пільг. Разом з тим, зважаючи на те, що за сучасних умов господарювання інноваційна діяльність у переважній більшості випадків передбачає залучення кредитних ресурсів, державою можуть надаватись певні пільги при кредитуванні економічних суб'єктів, які реалізують інноваційні проекти на практиці. Беручи до уваги ризикованість інноваційної діяльності як такої, державна підтримка у напрямку її кредитування є досить важливим кроком на шляху сприяння активізації інноваційного розвитку національної економіки. З цієї ж причини необхідним також вважаємо державне страхування інноваційної діяльності.

Серед елементів непрямого впливу держави на інноваційну діяльність, на нашу думку, слід окремо зупинитись на стимулюванні розвитку інноваційної діяльності малих і середніх підприємств. Реалізація даного завдання за сучасних умов має виключно важливу роль, зважаючи на розвиток ринкової економіки, основними суб'єктами якої виступають саме підприємства малого та середнього бізнесу. Разом з тим, доцільним вважаємо стимулювання участі вітчизняних суб'єктів інноваційної діяльності в науково-освітніх міжнародних проектах у рамках реалізації програм міжнародного співробітництва Еразмус + тощо.

Сучасні тенденції глобалізації та розвитку суспільства знань обумовлюють необхідність активізації міжнародного співробітництва у сфері освіти і науки. Науково-освітнє міжнародне співробітництво зазвичай супроводжується розробкою та реалізацією інновацій, впровадженням їх у практику господарювання економічних суб'єктів. Таким чином, актуалізуються питання дослідження ролі науково-освітнього міжнародного співробітництва в забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки.

1.2. Роль науково-освітнього міжнародного співробітництва в забезпеченні інноваційного розвитку країни

Характерною рисою сучасного суспільства є стрімке поширення глобалізаційних процесів, що проникли практично в усі сфери діяльності та передбачають налагодження міжнародних контактів між економічними суб'єктами різних країн. Нормальне функціонування та стабільний розвиток за умов глобалізованого світу можливі тільки на основі забезпечення конкурентних переваг, формування яких варто здійснювати на основі інноваційного розвитку. Провідними країнами світу вища освіта по праву визначається як один із основних факторів активізації інноваційного розвитку економіки. Загострення конкуренції у даній сфері вимагає від науково-освітніх закладів пошуку власних конкурентних переваг, що забезпечить їм можливість подальшого ефективного функціонування та успішного розвитку за умов сучасного динамічного світу, характерними тенденціями якого є поширення глобалізаційних процесів і становлення суспільства знань. Причому, вищевказане (зокрема, необхідність пошуку власних конкурентних переваг) є актуальним і на макрорівні, тобто на рівні національної економіки.

У контексті розвитку економіки знань вагомим конкурентним перевагою для України, на наше переконання, може стати реалізація інтелектуального, творчого, інноваційного потенціалу нації, у том числі шляхом провадження

вітчизняними ученими і науковцями міжнародної науково-дослідної та освітньо-навчальної діяльності (зокрема, у рамках розробки та практичного впровадження науково-освітніх міжнародних проектів).

Протягом останніх десятиріч масштаби, рівень активності та різноманітність видів міжнародного співробітництва у сфері освіти і науки зазнали суттєвих змін і значно розширились [8]. Основні форми науково-освітнього міжнародного співробітництва, реалізація яких сприяє активізації інноваційного розвитку національної економіки за сучасних умов глобалізації (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні форми науково-освітнього міжнародного співробітництва

Джерело: сформовано автором

Дослідження практики реалізації науково-освітнього міжнародного співробітництва дозволило виокремити науково-дослідну, освітньо-навчальну та організаційно-консультаційну співпрацю. Науково-освітнє міжнародне співробітництво передбачає зазвичай проведення спільних фундаментальних і прикладних досліджень, у результаті яких планується розробка і подальше впровадження інновацій [1]. При цьому, до процесу розробки інновацій залучаються найбільш кваліфіковані у відповідній сфері діяльності фахівці з різних країн світу.

Принципово важливим для ефективної реалізації інноваційної діяльності в країні є комерціалізація, практичне провадження результатів наукових досліджень. У цілому, комерціалізація інновацій, отриманих у результаті проведення наукових досліджень, позитивно впливає на інноваційний розвиток країни, у межах якої дані інновації впроваджуються на практиці.

Найбільш поширеною формою міжнародного співробітництва закладів вищої освіти є діяльність саме дослідницького характеру, що протягом останніх років набула значно ширшого визнання, оскільки спостерігається залучення до неї представників ряду країн з різних континентів. Сучасні технології, що стрімко вдосконалюються, роблять співробітництво територіально віддалених партнерів більш реальним, доступним і легким, ніж протягом кількох попередніх десятиріч. У даному разі маємо на увазі зростаючі потужності всесвітньої мережі Інтернет, можливості налагодження аудіо- та відеозв'язку, швидкої передачі практично будь-якої інформації тощо.

Зважаючи на те, що зазвичай вчені найтісніший і найбільш постійний професійний зв'язок мають з науковими й освітніми установами, у яких працюють, обґрунтованим вважаємо розгляд міжнародного співробітництва саме на рівні вищих навчальних закладів. На нашу думку, можна сформулювати ряд причин і цілей реалізації закладами вищої освіти науково-освітнього міжнародного співробітництва, головними із яких є наступні:

- підвищення рейтингу ;

- поліпшення іміджу;
- вихід на міжнародну арену ;
- входження до міжнародного наукового співтовариства;
- робота над масштабними науково-освітніми міжнародними проектами;
- отримання широкого доступу до світового досвіду;
- забезпечення мобільності студентів і професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти;
- залучення іноземних студентів тощо.

Поширеною формою науково-освітнього міжнародного співробітництва вищих навчальних закладів є організація та проведення міжнародних науково-практичних конференцій. Причому або конференція в цілому, або окремі її секції, як правило, присвячуються обговоренню актуальних питань інноваційного розвитку національної економіки або окремих економічних суб'єктів. Процес підготовки, організації та проведення міжнародних конференцій є досить тривалим і складним. У рамках даного наукового заходу відбувається безпосередній обмін знаннями, досвідом, ідеями і пропозиціями між визнаними науковцями й практиками-інноваторами та молодими вченими. За результатами міжнародних науково-практичних конференцій формулюються конкретні науково-обґрунтовані пропозиції, визначаються шляхи вирішення поточних проблем і подолання бар'єрів інноваційного розвитку країн. (дод А)

Поряд з міжнародними науково-практичними конференціями закладами вищої освіти досить регулярно проводяться різноманітні міжнародні семінари, круглі столи, зустрічі, симпозіуми тощо, присвячені проблемним питанням і перспективам інноваційного розвитку та інноваційної діяльності. Регулярне проведення подібних наукових заходів цілком спроможне чинити суттєвий вплив на інноваційний розвиток країни завдяки своєчасному виявленню проблем і перешкод на шляху активізації інноваційної діяльності в країні на основі ґрунтовного аналізу поточної ситуації, а також завдяки розробці

реалістичних сценаріїв подальшого активного розвитку на макро- (національна економіка) і мікрорівні (підприємства).

Науково-освітнє міжнародне співробітництво передбачає налагодження мобільності вчених, науковців, студентів та інших залучених учасників. Можна виділити внутрішню та зовнішню (міжнародну) мобільність. Перша передбачає переміщення науковців і молодих учених у межах однієї країни, друга (зовнішня, міжнародна) – між різними країнами.

Переваги міжнародної мобільності громадян для країни полягають у тому, що, ознайомившись зі здобутками у відповідній сфері діяльності за кордоном, повернувшись на батьківщину, науковці-теоретики та спеціалісти-практики зазвичай з великим ентузіазмом беруться до впровадження провідного іноземного досвіду на теренах власної держави, сприяючи таким чином активізації інноваційного розвитку її економіки. З мобільністю наукових кадрів тісно пов'язана така перевага науково-освітнього міжнародного співробітництва, як набуття навичок міжетнічних комунікацій. Спільна робота з партнерами з інших країн, які мають різну расову, етнічну, національну, релігійну приналежність, розвиває у суб'єктів економічної діяльності вміння коректно, професійно й ефективно спілкуватись з ними як на діловому, так і на побутовому рівнях. Очевидними, незаперечними і такими, що не потребують складних доведень, є наступні сприятливі наслідки реалізації науково-освітнього міжнародного співробітництва: вихід його учасників на міжнародну арену, отримання міжнародного визнання, підвищення іміджу, рівня престижності та конкурентних позицій економічних суб'єктів і, відповідно, країни в цілому.

Серед освітніх форм міжнародного співробітництва досить поширеною тенденцією є розробка і впровадження спільних навчальних програм з підготовки фахівців у сфері інноваційної діяльності. Наприклад, у рамках програми Еразмус Мундус щороку пропонується ряд програм підготовки фахівців різних спеціальностей та ступенів, а також докторських програм. Програма імені Жана Моне одним із напрямів діяльності, що користується

широкою популярністю серед аплікантів, є розробка короткострокових модулів, які можуть охоплювати як весь курс навчальної дисципліни, так і її складову частину (певну тему). Науково-освітня програма міжнародного співробітництва має кілька заходів і напрямів діяльності, зокрема:

- Спільні проекти (Joint Projects – JP);
- Структурні заходи (Structural Measures – SM);
- Супутні заходи (Accompanying Measures – AM).
- Реформа навчальних програм (Curricula Reform – CR);
- Реформа у сфері управління (Governance Reform – GR);
- Вища освіта і суспільство (Higher Education and Society – HES).

У табл. 1.1 наведено сукупну кількість поданих протягом другого етапу програми Еразмус Мундус проектних заявок 2022 р. із розбиттям їх за типами та виокремленням країн-лідерів за чисельністю заявок від держав ЄС і партнерських країн даної науково-освітньої програми міжнародного співробітництва.

Таблиця 1.1

**Кількість заявок Еразмус Мундус за типами проектів
та країнами-учасницями програми**

Група країн-аплікантив	Тип проекту				
	JP CR	JP GR	JP HES	SM GR	SM HES
Усього заявок, у тому числі:	299	45	175	51	38
Країни ЄС, із них:	236	31	122	41	27
– Німеччина	58	6	25	5	4
– Італія	27	7	15	8	6
– Франція	37	2	15	4	2
– Швеція	17	3	7	4	5
– Іспанія	10	2	8	3	3
– Великобританія	16	1	4	2	2
Партнерські країни Темпус, із них:	63	14	53	10	11
– Сербія	8	2	12	3	-
– Хорватія	9	4	3	1	3
– Македонія	6	3	-	-	1
<i>Україна</i>	-	-	3	1	1

Джерело: сформовано автором на основі

Найбільшу увагу серед учасників науково-освітньої програми міжнародного співробітництва мають проекти, розроблені за напрямом Реформа навчальних програм (планів), партнерами яких виступають представники кількох країн (Спільні проекти).

У процесі розробки спільних навчальних програм враховуються особливості інноваційної діяльності у всіх державах (як розвинених, так і тих, що розвиваються). За своєю суттю дані навчальні програми є інноваційними, характеризуються високим рівнем унікальності, а також викликають велику увагу й зацікавленість з боку студентів, оскільки опанування таких курсів значно збільшує їх конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках праці. Роль спільних навчальних програм інноваційного характеру в забезпеченні інноваційного розвитку країн, у яких подібні програми безпосередньо впроваджуються, полягає у тому, що завдяки їх реалізації студенти вищих навчальних закладів здобувають новітні знання та переймають досвід провідних визнаних фахівців (теоретиків і практиків) у сфері інноваційної діяльності.

Нині активно розробляються, удосконалюються і розвиваються механізми одночасного отримання дипломів вищих навчальних закладів різних країн. Поступового поширення дана практика набуває і в Україні. Таким чином забезпечується підвищення конкурентоспроможності вітчизняної вищої освіти на міжнародній арені. На рівні окремого освітнього закладу дана форма науково-освітнього міжнародного співробітництва сприяє зростанню зацікавленості абітурієнтів відповідним закладом вищої освіти, який має вагомий рейтинг і державне та міжнародне визнання.

До освітньо-навчальної форми науково-освітнього міжнародного співробітництва відноситься навчання іноземних студентів, а також обмін студентами з метою проходження ними виробничої та переддипломної практик, стажування і продовження навчання за кордоном. Дана форма співробітництва передбачає обмін викладачами з метою викладання ними навчальних курсів у

зарубіжних освітніх закладах. Актуальною тенденцією сучасності є поширення концепції навчання протягом життя (lifelong learning). Задля активізації процесу практичної реалізації даної концепції потужними міжнародними організаціями (наприклад, Європейським Союзом) розробляються програми, спрямовані на розробку відповідних навчальних курсів, організацію навчального процесу та донесення до громадськості необхідності навчання протягом життя. Завдяки функціонуванню таких програм освітні заклади мають змогу здобути грант міжнародної організації чи фонду на проведення освітньо-навчальної діяльності з налагодження процесу навчання протягом життя, що є необхідним за умов високої динамічності сучасної науки, інформаційної та комп'ютерної техніки, національної економіки. Поширеним заходом у ході реалізації концепції навчання протягом життя є впровадження дистанційної освіти. Мається на увазі можливість отримання вищої освіти у зарубіжній країні без необхідності безпосередньої присутності в іноземному освітньому закладі. Таким чином забезпечується суттєве розширення доступу до високоякісної вищої освіти для населення різних країн і різних вікових категорій.

На сьогоднішній день університети активно налагоджують міжнародні контакти з закладами вищої освіти з інших країн. Також ряд науково-освітніх програм міжнародного співробітництва пропонує надання грантів на створення і функціонування консорціумів (об'єднань) університетів. Наприклад, у рамках програми міжнародного співробітництва Еразмус Мундус є напрям діяльності Партнерство (Partnership), що передбачає формування консорціумів освітніх закладів з метою проведення спільної діяльності. Так, за результатами першого етапу даної програми було підтримано утворення близько 100 партнерств. Кількість підтриманих партнерств Еразмус Мундус становила 39, учасниками яких є 349 освітніх організацій Європейського Союзу і 386 закладів країн, що не є членами Євросоюзу. [27].

Разом з тим, зв'язки закладу вищої освіти з іноземними підприємствами, які впроваджують інновації, відкривають для студентів можливість творчої та

професійної самореалізації і набуття досвіду професійної діяльності за кордоном.

Серед основних переваг ефективного співробітництва закладів вищої освіти з інноваційно активними підприємствами можемо виділити наступні:

- визначення переліку спеціальностей, фахівців з яких потребують національний і міжнародний ринки праці;
- формулювання конкретних вимог до професійних та особистісних якостей випускників вищих навчальних закладів;
- оновлення навчальних програм освітніх закладів відповідно до сучасних тенденцій розвитку національної економіки;
- забезпечення студентів належними умовами проходження навчальної і переддипломної практик;
- надання випускникам закладів вищої освіти перших робочих місць;
- з'ясування основних вимог до навчальних програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників, які можуть бути впроваджені у межах вищих навчальних закладів;
- узгодження головних принципів впровадження навчання протягом життя тощо.

Інноваційна політика держави, на наше переконання, має забезпечувати та сприяти розвитку науково-освітнього співробітництва освітніх закладів з вітчизняними та іноземними інноваційно активними підприємствами. Вважаємо, що це сприяє інноваційному розвитку окремих закладів вищої освіти, підприємств, а також інноваційному розвитку національної економіки країни в цілому. Активізація інноваційного розвитку країни в даному випадку пояснюється кількома причинами. З одного боку, інноваційна діяльність закладів вищої освіти призводить до появи нових відкриттів. Беручи до уваги широке залучення студентів до інноваційної діяльності, що реалізується у рамках університетів, можемо визначити, що таким чином після закінчення навчального закладу випускник матиме практичний досвід роботи у сфері

інноваційної діяльності та навички інноваційного мислення. Вихід такої молоді на ринок праці та подальша її професійна діяльність, безперечно, сприятимуть інноваційному розвитку національної економіки.

Ключовою формою науково-освітнього міжнародного співробітництва, реалізація якої сприяє інноваційному розвитку країни, є науково-освітні міжнародні проекти. На сьогоднішній день функціонує кілька програм міжнародного співробітництва, у рамках яких міжнародні фонди присуджують гранти на реалізацію найбільш перспективних та актуальних проектів [3]. Окрім того, міжнародні фонди нині віддають перевагу науково-освітнім проектам, учасниками яких є представники різних держав (міжнародні проекти) [11]. Значною перевагою більшості грантів, що надаються за програмами міжнародного співробітництва, є вимога, згідно з якою учасник програми після завершення терміну, на який надано грант, зобов'язаний повернутися до України принаймні на кілька років. Завдяки даній умові отримані за кордоном знання обов'язково будуть поширюватися на території нашої держави, даючи, таким чином, вагомий поштовх інноваційному розвитку національної економіки країни.

Реалії сьогодення свідчать про те, що інноваційний розвиток будь-якої сучасної країни можливий тільки за умови наявності широкого державного сприяння розвитку вищої освіти.

Місце науково-освітніх міжнародних проектів у системі реалізації державної інноваційної політики України схематично представлено на рис. 1.4.

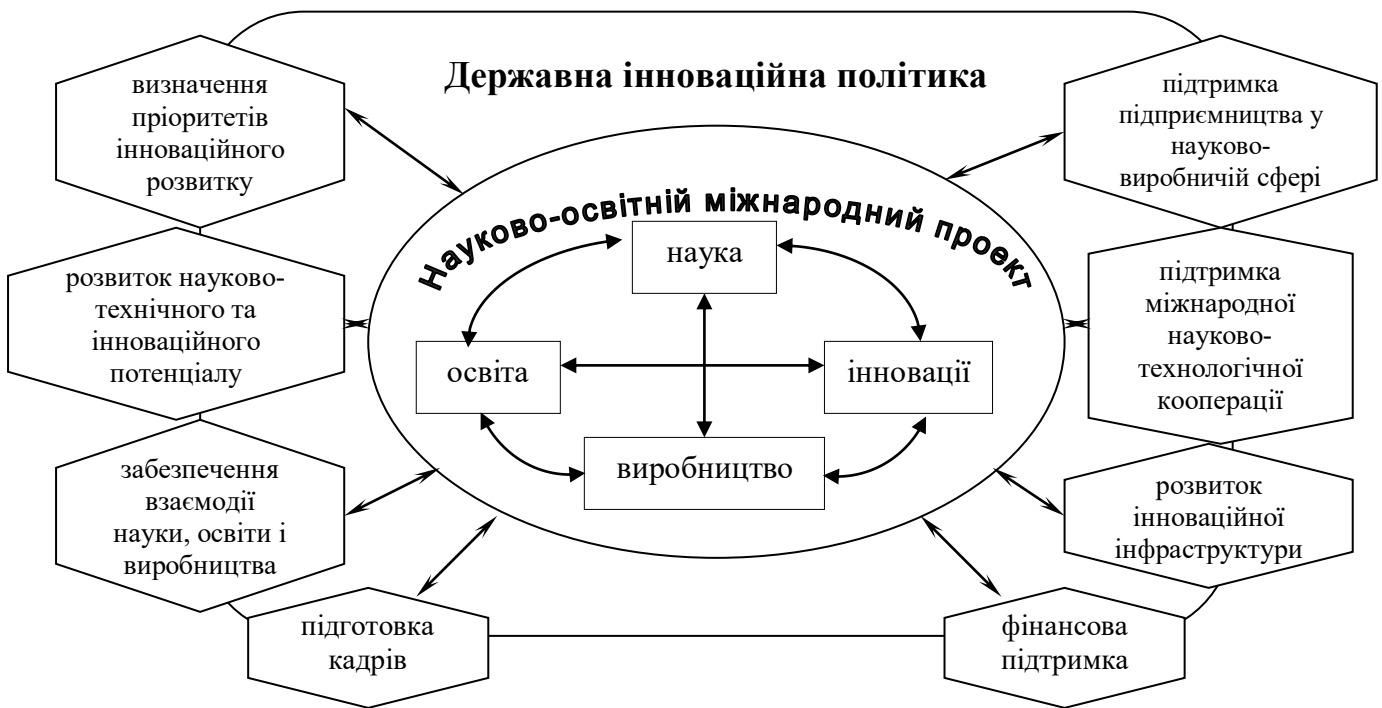


Рис. 1.4. Місце міжнародного співробітництва в системі державної інноваційної політики України

Таким чином, управління науково-освітніми міжнародними проектами на макро- та мікрорівні передбачає налагодження співробітництва між учасниками проекту, громадським організаціями та органами державної влади. При чому така співпраця має орієнтуватись на усунення (мінімізацію) загроз міжнародного співробітництва та максимізацію його корисних ефектів, а саме – забезпечення спрямованості проектної діяльності на досягнення стратегічних цілей національної економіки, зокрема – активізацію інноваційного розвитку країни.

За сучасних умов обмеженості власних коштів економічних суб'єктів і дефіцитності державного бюджету України, що призводить до поступового скорочення обсягів фінансування інноваційної діяльності в країні (зважаючи, у тому числі, і на її ризикованість), перспективною та привабливою, з економічної точки зору, стає розробка науково-освітніх міжнародних проектів, практична реалізація яких здійснюватиметься за рахунок виділеного міжнародною

організацією чи фондом гранту в рамках відповідної науково-освітньої програми міжнародного співробітництва.

1.3. Міжнародні науково-освітні проекти, як засіб реалізації програм міжнародного співробітництва

Актуальними і необхідними для належного функціонування будь-якого економічного суб'єкта за сучасних умов господарювання є заходи, реалізація яких спрямована на активізацію їх інноваційної діяльності. Причому дана теза є незаперечною як на макрорівні (на рівні національної економіки в цілому), так і на мікрорівні (на рівні окремого підприємства, установи, організації). Однозначно визнаним є той факт, що країна може досягнути конкурентних переваг, у першу чергу, за рахунок активного розвитку її національної економіки. Науковий, інтелектуальний та освітній потенціал України відкриває широкі можливості значно масштабнішого та результативнішого інноваційного розвитку нашої країни, що, у свою чергу, дозволить посилити її конкурентні позиції у світі.

На особливу увагу за сучасних умов заслуговують програми міжнародного співробітництва, у рамках яких присуджуються гранти на розробку інноваційних ідей у ході реалізації науково-освітніх міжнародних проектів, практичне впровадження яких сприяє активізації інноваційного розвитку національної економіки. Науково-освітні міжнародні проекти, на наше переконання, доцільно розглядати як основний засіб (інструмент) реалізації програм міжнародного співробітництва, спрямованих на досягнення результатів інноваційного характеру (тобто впровадження інновацій у практику господарювання економічних суб'єктів). Для розкриття сутності науково-освітніх міжнародних проектів вважаємо за доцільне спершу з'ясувати зміст наукової категорії «проект».

Прийнято вважати, що проектна діяльність по своїй суті існувала з давніх часів (у якості прикладу зазвичай наводиться будівництво єгипетських пірамід). Нині відповідні проекти розробляються для здійснення будівництва, реформування освіти, виготовлення абсолютно нової чи поліпшеної продукції, впровадження науково-дослідної та дослідно-конструкторської розробки, освоєння нової техніки, проведення виставки картин, презентації книги, організації політичної кампанії, організації заходів боротьби з цукровим діабетом, постановки театральної вистави, зйомок фільму, впровадження нової системи ведення бухгалтерського обліку, організації і здійснення польотів у відкритий космос, проведення науково-практичних конференцій, семінарів, міжнародних симпозіумів і т.д.

Трактування поняття «проект» (з лат. *Projectus* – «кинутий вперед») з часом зазнало певних змін.

Проект можна визначити як сукупність конкретних робіт, документів, виконавців тощо, поєднання яких спрямовано на досягнення наперед визначених цілей. Під програмою ж розуміють сукупність проектів, пов'язаних подібними або спільними цілями й умовами їх реалізації. Наприклад, з метою розвитку трудового потенціалу молоді та зміцнення спроможності закладів освіти у сприянні працевлаштуванню молоді Проєкт USAID «Економічна підтримка України» розробив інструментарій для українських Центрів розвитку кар'єри.

За основу для подальшої адаптації цього інструментарію був узятий марокканський інструментарій для Центрів розвитку кар'єри, створений у рамках Програми для Центрів розвитку кар'єри Марокко у 2015-2020рр. за підтримки USAID. Проєкт USAID «Економічна підтримка України» переклав і адаптував такий інструментарій до українських реалій, після чого у 2022-2023рр. провів пілотування інструментарію із рядом залучених українських закладів освіти та діючих Центрів розвитку кар'єри, в тому числі із проведенням серії тренінгів та роботи у групах. Готовий інструментарій деталізований і

фіналізований з урахуванням отриманого від учасників пілотування зворотного зв'язку.

Нагальною вимогою сучасності є розширення міжнародного співробітництва, що реалізується на практиці шляхом розробки та впровадження міжнародних проектів. Ефективна діяльність у рамках міжнародного проекту вимагає залучення до її реалізації висококваліфікованих досвідчених фахівців різних країн, які володіють необхідними знаннями та навичками для розробки конкурентоспроможного міжнародного проекту, кваліфікованого підбору його учасників, розробки планів відповідно до фінансових і часових обмежень, організації роботи з поетапної реалізації запланованих заходів. (дод Б)

З розвитком економіки знань суттєвого поширення набувають міжнародні проектну сфері освіти і науки, практична реалізація яких сприяє активізації інноваційного розвитку країни. Здійснюючи характеристику сутності науково-освітніх міжнародних проектів, на наше переконання, варто детальніше зупинитись на виділенні їх основних рис. Основними універсальними ознаками науково-освітніх міжнародних проектів є:

- чітко окреслені цілі – за проектом визначаються конкретні цілі (сформульовані в ієрархічній послідовності), досягнення яких з урахуванням наявних обмежень передбачає ефективну реалізацію проектної діяльності в цілому. Точність і правильність постановки як основних, так і проміжних цілей прямо впливає на результативність роботи, оскільки її часто розглядають як поетапне виконання конкретних дій задля досягнення наперед визначеної мети. Поставлені цілі мають бути конкретними, досяжними, кількісно та якісно вимірюваними;

- часові обмеження – науково-освітній міжнародний проект має тимчасовий характер, а відповідно, має встановлені дати початку і завершення. За умов сучасної гострої конкурентної боротьби у сфері освіти й науки час є досить важливим фактором. З метою своєчасної реалізації проектної діяльності розробляються графіки виконання робіт із зазначенням термінів початку і

завершення кожної конкретної роботи за проектом. Динамічність сучасного світу обумовлює ситуацію, за якої кожен науково-освітній міжнародний проект є цінним протягом певного проміжку часу і, якщо запізнитися з процесом його реалізації, він може не принести запланованих результатів [19];

– наявність бюджету – для реалізації проектів міжнародними організаціями чи фондами у рамках науково-освітніх програм міжнародного співробітництва виділяється конкретний обсяг фінансових ресурсів, дотримання якого також є одним із ключових моментів при управлінні проектною діяльністю. Висококваліфікована і досвідчена проектна команда розробляє та реалізує проект виключно в рамках виділеного бюджету, не зменшуючи й не збільшуючи його розміру без поважних для того причин. Безумовно, обґрунтувавши й довівши необхідність зміни величини фінансових витрат за проектом, бюджет може бути підкоректовано відповідно до зміни об'єктивних чинників зовнішнього і внутрішнього оточення;

– обмеженість ресурсів – дана ознака пов'язана з попередньою, оскільки придбання необхідних для реалізації науково-освітнього міжнародного проекту ресурсів здійснюється виключно в межах наданого у рамках програми міжнародного співробітництва фінансування. До уваги також необхідно взяти перспективність використання сучасних енерго-, матеріало- і ресурсозберігаючих технологій;

– скоординоване виконання робіт – здійснення запланованих заходів у їх чіткій послідовності або паралельно (залежно від розроблених графіків), забезпечує ефективну реалізацію науково-освітнього міжнародного проекту в цілому. До розробки та впровадження проекту (особливо широкомасштабного) може залучатись цілий ряд спеціалістів, діяльність яких має бути узгодженою і гнучкою, здатною адаптуватись до мінливих умов зовнішнього оточення, а також допускати можливість творчого доопрацювання і вдосконалення навіть на етапі безпосередньої реалізації проектною діяльністю;

– складність і тимчасовість організаційної структури – до роботи над проектом залучаються кваліфіковані фахівці різних спеціальностей. До складу проектної команди можуть входити спеціалісти, які раніше не працювали разом, а тому, відповідно, на фазі спрацювання членів проектної команди нерідко виникають конфліктні ситуації, вирішення яких покладається, у першу чергу, на проект-менеджера;

– комплексність – важливою умовою успішної реалізації проекту є його комплексний, системний характер та структурованість. Успішно реалізувати за сучасних умов можливо лише той проект, що має риси відкритої системи, елементи якої узгоджені у роботі з метою досягнення наперед визначених цілей;

– правова забезпеченість – робота над науково-освітнім міжнародним проектом на будь-якій стадії його життєвого циклу повинна здійснюватися згідно з чинним законодавством країни, у якій безпосередньо реалізується проектна діяльність: жодна робота, жоден учасник за жодних умов не може порушувати положення і норми законів, нормативно-правових актів, постанов країни, на території якої проект розробляється і реалізується;

– спільне фінансування діяльності з розробки й реалізації інноваційних проектних ідей – об'єднання фінансових потужностей учасників робить імовірність ефективною практичною реалізацію проектною діяльністю більш реальною з огляду на високі витрати, що супроводжують дослідницьку діяльність у рамках проекту; причому, будь-який науково-освітній міжнародний проект передбачає співфінансування його впровадження всіма учасниками;

– розширення фінансових, інтелектуальних, кадрових, матеріально-технічних можливостей реалізації науково-освітнього міжнародного проекту завдяки об'єднанню відповідних потужностей його учасників;

– імовірність виникнення конфліктів через відмінність менталітетів учасників науково-освітнього міжнародного проекту – актуальність даної ознаки обумовлюється широкою залученістю до проектною діяльністю представників

різних країн з різними моральними принципами, традиціями, віросповіданням, національністю, расовою приналежністю тощо.

До основних специфічних (унікальних) рис, характерних саме для науково-освітніх міжнародних проектів варто віднести наступні:

– інноваційність, унікальність – будь-який науково-освітній міжнародний проект є одноразовим, тимчасовим і неповторним, містить елементи інноваційності; науково-освітній міжнародний проект може отримати вагому державну підтримку за умови, що його практична реалізація сприяє активізації інноваційного розвитку національної економіки;

– проведення спільних наукових представниками різних країн-учасниць – реалізація науково-освітніх міжнародних проектів, як правило, супроводжується дослідницькою діяльністю, успішність виконання якої забезпечується залученням висококваліфікованих досвідчених науковців і молодих учених;

– міжнародний обмін досвідом, знаннями, науково-технічними розробками, досягненнями і т.п. – у результаті цього виникають нові ідеї, практичне впровадження яких вносить позитивні якісні зміни у розвиток національної економіки;

– розширення доступу до інформаційних ресурсів – успішна реалізація науково-освітнього міжнародного проекту можлива лише за умови забезпеченості його учасників усією необхідною інформацією у повному обсязі;

– активний обмін інноваційними ідеями між представниками різних країн-учасниць науково-освітнього міжнародного проекту – реалізація інноваційних ідей на практиці сприяє активізації інноваційного розвитку країн-учасниць проектної діяльності;

– розробка і впровадження інновацій у практику господарювання (комерціалізація інновацій) у межах кількох країн-учасниць проекту – цю ознаку одночасно можемо визначити як одну з ключових переваг науково-освітнього міжнародного співробітництва в цілому, оскільки тільки за умови виростання на

практиці результатів наукових досліджень можливим є визнання проектної діяльності ефективною;

- створення передумов для розширення кола зарубіжних партнерів економічних суб'єктів – принципова вага даної ознаки пояснюється посиленням ролі глобалізації у сучасному економічному житті, а відповідно – привабливості налагодження нових міжнародних контактів;

- необхідність врахування політико-економічних пріоритетів інноваційної та зовнішньоекономічної діяльності усіх країн-учасниць науково-освітнього міжнародного проекту – у даному контексті доречним виявляється вивчення законодавства та специфіки економічної й проектної діяльності в країнах, у яких планується безпосередня реалізація проекту;

- формування проектної команди з умовою включення до її складу представників усіх держав-учасниць науково-освітнього міжнародного проекту – завдяки залученню всіх учасників до проектної діяльності забезпечується можливість повного врахування їх інтересів;

- організація і проведення спільних наукових заходів – учасниками науково-освітніх міжнародних проектів зазвичай регулярно проводяться міжнародні науково-практичні конференції, круглі столи, семінари, симпозіуми, виставки тощо;

- розробка і впровадження нових навчальних програм, що відповідають вимогам ринку праці та відображають результати спільних досліджень – завдяки цьому забезпечується поширення результатів науково-освітнього міжнародного співробітництва серед молоді, сприяючи підвищенню її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках праці;

- залучення студентів різних країн до проектної діяльності – завдяки цьому стимулюється приток нових неординарних і нестандартних перспективних конкурентоспроможних ідей молодих талановитих науковців;

- мобільність студентів і науковців – сприяє набуттю ними передового досвіду та знань в інших регіонах країни та за кордоном.

Головною характерною ознакою науково-освітніх міжнародних проектів можемо визначити їх інноваційність, оскільки проектну діяльність орієнтовано на розробку абсолютно нової або принципово оновленої наукової продукції чи послуги (навчальні програми, методичні розробки тощо). Навіть якщо йдеться про оновлення певного об'єкта в результаті реалізації науково-освітнього міжнародного проекту, то передбачається внесення якісних змін, що суттєво видозмінюють характеристики об'єкта, поліпшуючи таким чином процес його експлуатації на практиці.

Невід'ємною рисою, характерною для будь-яких науково-освітніх міжнародних проектів, є їх ризикованість. Варто відзначити, що невизначеність і ризикованість властиві всім проектам інноваційного характеру, однак для науково-освітніх міжнародних проектів, учасниками яких є представники різних країн і що реалізуються на території кількох держав, фактор ризику набуває особливої актуальності. Ризикованість досліджуваних проектів зумовлює:

– необхідність у виявленні ризику, оцінці його рівня та розробці заходів з усунення його негативного впливу на проект, його учасників, зовнішнє природне середовище тощо.

- зростання вартості проектної діяльності;
- труднощі у приваблинні інвесторів;
- складність отримання банківських кредитів на реалізацію проекту;
- необхідність залучення до проектної діяльності виключно висококваліфікованих спеціалістів;

Винахід головної ідеї, задуму науково-освітнього міжнародного проекту належить ініціатору, який розробляє та визначає його специфіку, особливості та унікальність.



Рис. 1.5. Схема взаємодії учасників науково-освітнього міжнародного проекту

Джерело: сформовано автором

Макрооточення міжнародного науково-освітнього проекту включає весь комплекс зовнішніх факторів, які здійснюють опосередкований вплив на проектну діяльність. Мікрооточення проекту становлять фізичні та юридичні особи, які мають пряме значення і чинять безпосередній вплив на науково-освітній міжнародний проект на різних етапах його практичної реалізації. (рис. 1.5).

Особа або організація (підприємство, установа), яка вкладає власні чи позикові кошти в проект, – це інвестор. Функції ініціатора, замовника й інвестора можуть виконуватись різними особами або покладатись на одного суб'єкта. При розробці науково-освітніх міжнародних проектів інвестором і замовником зазвичай виступають міжнародні організації та фонди.

Обов'язки щодо дотримання технічних вимог, часових обмежень, бюджету та якості науково-освітнього міжнародного проекту покладаються на проектну команду. Кількісний і професійний склад проектної команди залежить від конкретних особливостей та масштабу проектної діяльності.

До практичного впровадження науково-освітніх міжнародних проектів доречно залучати представників громадських організацій, органів державного управління, участь яких у проектній діяльності орієнтовано на реалізацію важливих цілей національної економіки, зокрема – активізацію інноваційного розвитку окремої сфери діяльності чи країни в цілому.

Таким чином, враховуючи вищенаведене, міжнародний науково-освітній проект можемо цілком правомірно визначити в якості такої форми інноваційної діяльності, що ґрунтується на співпраці партнерів різних країн (як правило, освітніх і науково-дослідних установ), організаційно оформлюється у вигляді угоди з чітко визначеними цілями, завданнями, термінами, умовами фінансування в межах розподілених між учасниками повноважень і обов'язків, кінцевою метою якої є підвищення конкурентоспроможності національної освітньої та наукової систем.

Доречним у даному контексті вважаємо акцентування уваги на об'єднанні зусиль учасників проектної діяльності, громадських організацій та органів державного управління у процесі практичної реалізації науково-освітнього міжнародного співробітництва. Результативність проектної діяльності може бути значно посилена за умови побудови цілісної системи управління науково-освітніми міжнародними проектами від етапу формулювання ідеї до етапу завершення з постійним моніторингом

досягнення поставлених цілей і завдань та багатокритеріальною оцінкою ефективності реалізації проектів.

Висновки до розділу I

1. Реалізація механізму державної інноваційної політики передбачає застосування заходів прямого (законотворення, моніторинг, фінансування, пільгове оподаткування, пільгове кредитування, прискорена амортизація, вдосконалення інноваційної інфраструктури, захист прав інтелектуальної власності) і непрямого (інформування, страхування, прогнозування, стимулювання економічних суб'єктів до активізації інноваційної діяльності) впливу.

2. Науково-освітнє міжнародне співробітництво містить системний характер і проявляється в науково-дослідній (спільні дослідження, наукові заходи, публікації, мобільність науковців, комерціалізація інновацій, науково-освітні міжнародні проекти), освітньо-навчальній (спільні навчальні програми, навчання протягом життя, обмін студентами, науково-освітні міжнародні проекти, спільні дипломи, навчання іноземних студентів) та організаційно-консультаційної (створення юридичних осіб за кордоном, співробітництво з інноваційно активним підприємствами, науково-освітні міжнародні проекти, організація дозвілля студентів і вчених, консультаційні послуги) діяльності.

3. Перевагами науково-освітнього міжнародного співробітництва є: активізація дослідницької діяльності, розширення можливостей розробки та впровадження інновацій на практиці, обмін знаннями, досвідом, інформацією, ідеями та досягненнями, набуття досвіду, отримання консультацій провідних фахівців, широкої підтримки з боку іноземних партнерів, набуття навичок міжнетічних комунікацій, подальше поглиблення учасниками міжнародного співробітництва тощо.

РОЗДІЛ II

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НАУКОВО-ОСВІТНИМИ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ

2.1. Аналіз та оцінка інноваційної діяльності в Україні

Дослідження особливостей та ефективності реалізації науково-освітніх міжнародних проектів у системі державної інноваційної політики, на нашу думку, вимагає ретельного аналізу стану та масштабів інноваційної діяльності в Україні, що дозволить виявити основні тенденції інноваційного розвитку національної економіки.

Ключовими показниками інноваційної діяльності виступають: чисельність підприємств, що виконують наукові дослідження й розробки, обсяги реалізованої інноваційної продукції та впроваджених інноваційних технологічних процесів, питома вага економічних суб'єктів, які впроваджували інновації, питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП України, чисельність наукових кадрів, обсяг фінансування інноваційної діяльності.

Безпосередня реалізація інноваційної діяльності забезпечується, у першу чергу, науковцями, особлива роль при цьому відводиться участі докторів і кандидатів наук, задіяних в національній економіці. Значення докторів і кандидатів наук, задіяних в інноваційній діяльності у рамках національної економіки, пояснюється їх високим інтелектуальним рівнем, вагомими здобутками у сфері науки, наявністю розробок, реалізованих і таких, що є перспективними для впровадження у виробничий процес.

Обсяги освоєння інноваційних видів продукції протягом 2020-2023рр. зазнали значного скорочення (табл. 2.1). Причому, особливо негативно виглядає динаміка даного показника протягом останніх п'яти років.

Таблиця 2.1

Абсолютні значення кількості впроваджених інноваційних технологічних процесів та інноваційних видів продукції на підприємствах України

Рік	Освоєно інноваційних видів продукції:		Питома вага нових видів техніки, %	Впроваджено нових технологічних процесів:		Питома вага мало-відходних, ресурсозберігаючих процесів, %
	усього	із них нові види техніки		усього	у т.ч. мало-відходні, ресурсозберігаючі	
2020	2 446	758	30,99	1 647	680	41,29
2022	2 685	641	23,87	1 893	753	39,78
2023	2 408	663	27,53	2 043	479	23,45

Джерело: сформовано автором

За сучасних умов господарювання розвиток країни передбачає необхідність впровадження та активного використання і вдосконалення новітньої техніки. Застосування досягнень науково-технічного прогресу на практиці дозволяє економічним суб'єктам досягнути високого рівня конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Дослідження статистичних даних (табл. 2.1), показує щорічне коливання масштабів освоєння нових видів техніки на промислових підприємствах України.

Невід'ємною складовою інноваційного розвитку національної економіки є освоєння вітчизняними підприємствами новітніх технологічних процесів.

Особливої ваги на сьогоднішній день набули ресурсозберігаючі та маловідходні технологічні процеси, впровадження яких означає суттєву економію виробничих ресурсів і, відповідно, призводить до зменшення рівня сукупних витрат. Після цього намітилась тенденція поступового зростання обсягів впровадження таких процесів, що, безперечно, можемо розцінювати як позитивну тенденцію інноваційного розвитку України.

Актуальним у даному контексті є існування суттєвих бар'єрів на шляху впровадження передових технологій на українських підприємствах, що загалом

знижує рівень інноваційної активності вітчизняних економічних суб'єктів. Основними перешкодами практичного впровадження передових технологій у межах національної економіки є фінансові, організаційні, правові, кадрові та управлінські проблеми, а також недостатність державної підтримки науково-технічної діяльності в країні [2].

Інноваційну активність вітчизняних суб'єктів економічної діяльності в силу існування ряду об'єктивних причин назвати задовільною не можна, особливо зважаючи на активізацію глобалізаційних процесів, поширення інформаційно-комп'ютерних технологій та становлення суспільства знань у всіх країнах.

У 2023 р. 21 економіка показала кращі інноваційні результати (знання і технологічні результати, креативні результати) порівняно з їх інноваційними ресурсами (інфраструктура, інституції, складність ринку та бізнесу, людський капітал і дослідження) – це так звані країни інноваційних досягнень. До цієї групи входить і Україна. Рейтинги України за цими блоками ГІ відображає рис. 2.1.

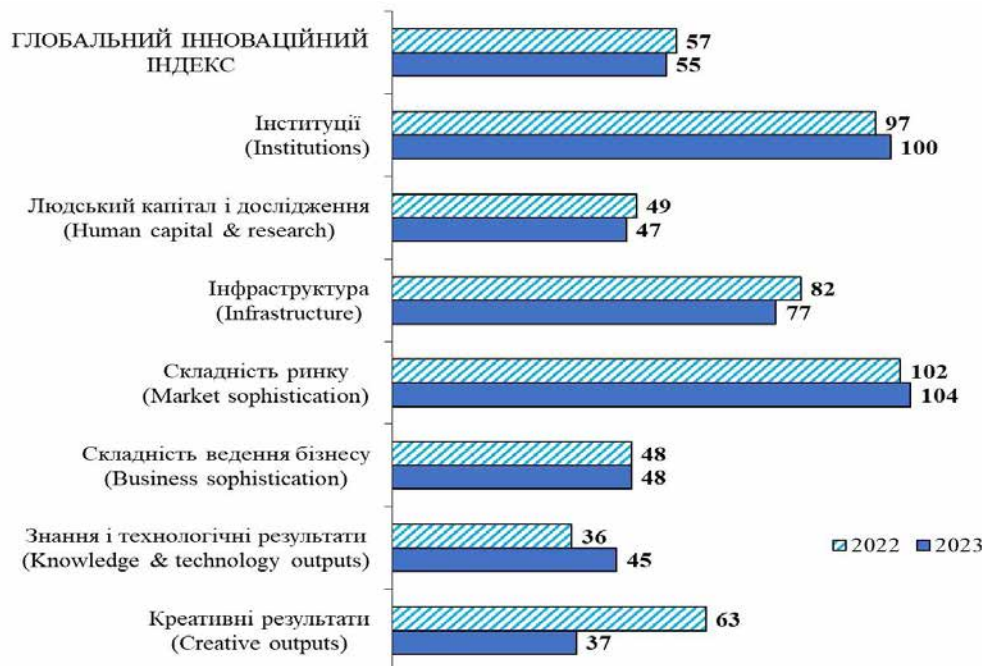


Рис. 2.1 Рейтинги України за 7 блоками показників ГІ у 2022 та 2023 рр.

Джерело: The Global Innovation Index 2023.- <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-mainreport-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

За першим підіндексом інноваційних результатів – "Знання і технологічні результати" – Україна на 45 місці, втративши 9 позицій проти 2022 року. Серед сильних сторін даного підіндексу варто виділити такі: "Створення знань" (28-е місце), "Відношення кількості патентів за країною походження до ВВП" (33), "Відношення корисних моделей за країною походження до ВВП" (1), "Витрати на комп'ютерне та програмне забезпечення у відсотках до ВВП" (4), "Експорт ІКТ послуг у відсотках до загального обсягу зовнішньої торгівлі" (6).

За другим підіндексом, що визначає результати інновацій, – "Креативні результати" – Україна значно покращила свої позиції, перемістившись із 63 місця на 37, у тому числі за групами показників: "Нематеріальні активи" – 19 місце проти 62 місця у 2022 р., "Креативні товари та послуги" – 82 проти 87 у 2022 р. Сильними сторонами цього підіндексу є показники "Створення мобільних додатків за країною походження розробника/фірми по відношенню до ВВП" – групи "Онлайн креативність" (12 місце) та "Кількість заявок резидентів на отримання прав інтелектуальної власності на торгові марки і промислові зразки за країною походження по відношенню до ВВП" (22 та 16 місця відповідно).

Отже, інноваційні результати перевищують інноваційні ресурси через високі рейтинги України за показниками отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності та пов'язаних з ІКТ показниками – зростання витрат на комп'ютерне та програмне забезпечення, створення мобільних додатків та експорт ІКТ послуг.

Не дивлячись на низку вище вказаних сильних сторін рейтингу, загалом, слід зазначити, що у 2023 р. позиції України знизилась за 9-ма групами показників, зокрема:

- 2 показники – підіндекс "Інституції" ("Стан інституційного середовища" та "Стан регуляторного середовища" –126 проти 107-го місця та 77 проти 75 відповідно у 2022 р.);
- 2 показники – підіндекс "Людський капітал та дослідження" ("Дослідження та розробки" – 68 місце проти 59 місця у 2022 р. та "Освіта" – 31 місце проти 26 у 2022 р.);
- 1 показник – підіндекс "Ринкові показники" ("Торгівля, диверсифікація та масштаби ринку" – 40 місце проти 37 у 2022 р.);
- 1 показник – підіндекс "Бізнес-досвід (головні – "Засвоєння знань" – 66 місце проти 63 у 2022 р.);
- 2 показники – підіндекс "Знання та результати наукових досліджень" ("Вплив знань" та "Поширення знань" – 71 місце проти 48 та 48 місце проти 42 у 2022 р. відповідно);
- 1 показник – підіндекс "Креативні результати" ("Онлайн креативність" – 44 місце проти 42 у 2022 р.).

Найбільша кількість показників, за якими ранг України знизився, пов'язані з низькою інноваційною діяльністю бізнесу – його досвідом, впровадженням результатів знань і технологій. Це, зокрема, виробництво та експорт високотехнологічної продукції, продуктивність праці, кількість сертифікатів ISO 9001 та екологічних сертифікатів, імпорт прав інтелектуальної власності.

У трійку лідерів Глобального індексу конкурентоспроможності талантів (The Global Talent Competitiveness Index – GTCI) – ГІКТ 2023 входять Швейцарія (78,96 балів), Сінгапур (77,11) та США (76,60). До Топ-5 увійшли також Данія (76,54) та

Нідерланди (74,76), а до Топ-10 – Фінляндія (74,35), Норвегія (73,96), Австралія (73,93), Швеція (73,86) та Велика Британія (73,75). Серед країн пострадянських держав лідируючі місця займають Естонія (64,29), Литва (58,73), Латвія (56,78).

Порівняно з 2022 р., *Україна* покращила свої результати у 2023 р. перемістившись з 66-го на 64-е місце рейтингу (рис. 2.2).

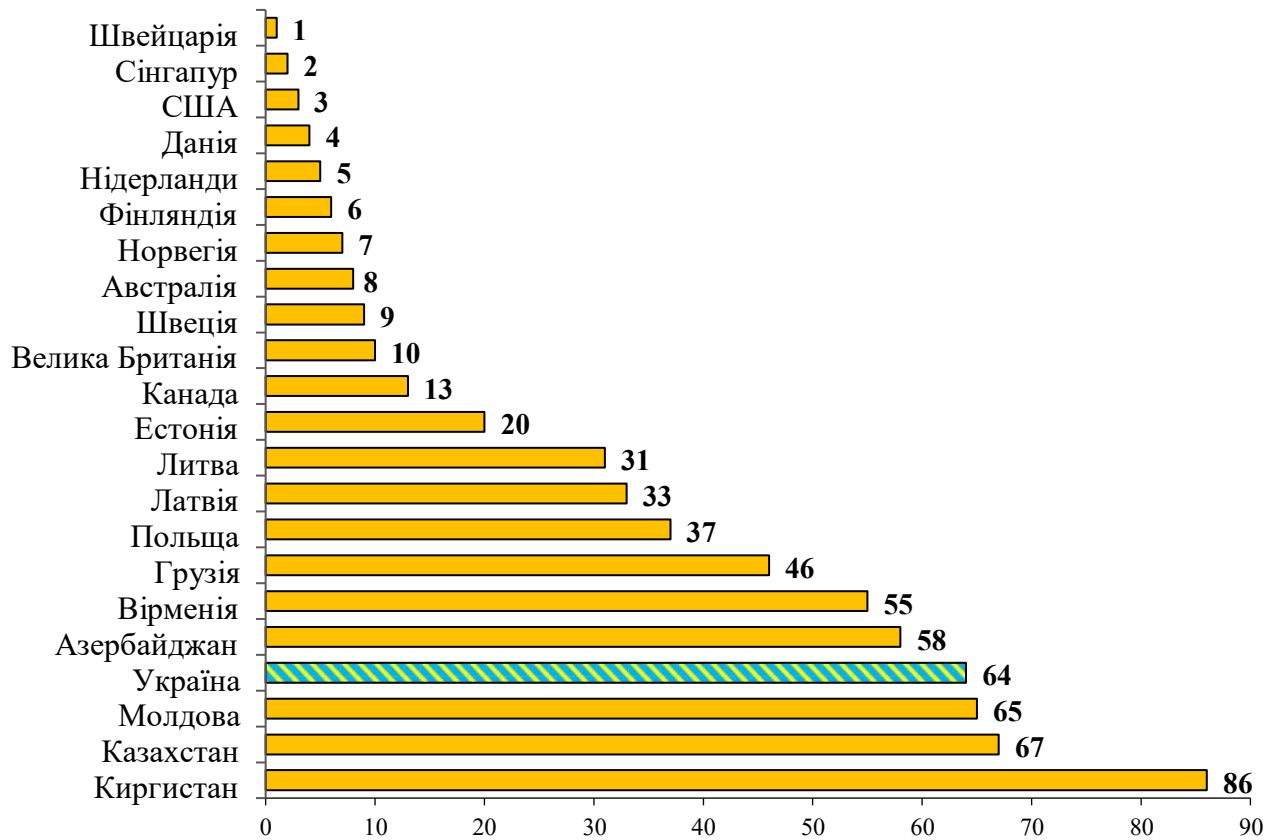


Рис. 2.2 Рейтинг країн за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів

Джерело: The Global Talent Competitiveness Index 2023 <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf>

Покращення спостерігається за усіма шістьма складовими даного індексу: за критерієм *"Ринкові та нормативні можливості"* – 75 місце (86 – 2022 р.), *"Індекс приваблювання талантів"* – 57 місце (59 – 2022 р.), *"Індекс розвитку талантів"* – 68 місце (75 – 2022 р.), *"Індекс утримання талантів або здатність утримувати кваліфікований персонал"* – 50 місце (52 – 2022 р.), *"Виробничі навички співробітників"* – 77 місце (82 – 2022 р.) та *"Глобальні знання"* – 50 місце (51 – 2022 р.).

За критерієм *"Глобальні знання"*, показники якого характеризують інноваційний та технологічний рівень України, відбулося погіршення позицій

практично за усіма показниками, крім "Статті в наукових журналах" – покращення на дві позиції.

Найкращим чином Україна показує себе в інноваційному вимірі "Екологічна стійкість" та "Вплив на зайнятість" індикатора "Вплив" – 76,7 та 72,8 (у 2022 р. – 75,9 та 70,1 відповідно), чого не можна сказати про "Інтелектуальні активи" індикатора "Інноваційна активність" – 17,3, порівняно з 20,8 у 2022 р. У 2023 р., як і у 2022 р., за інноваційним виміром "Цифровізація" індикатора "Рамкові умови", а також "Іноватори" індикатора "Інноваційна активність" дані відсутні (рис. 2.3).

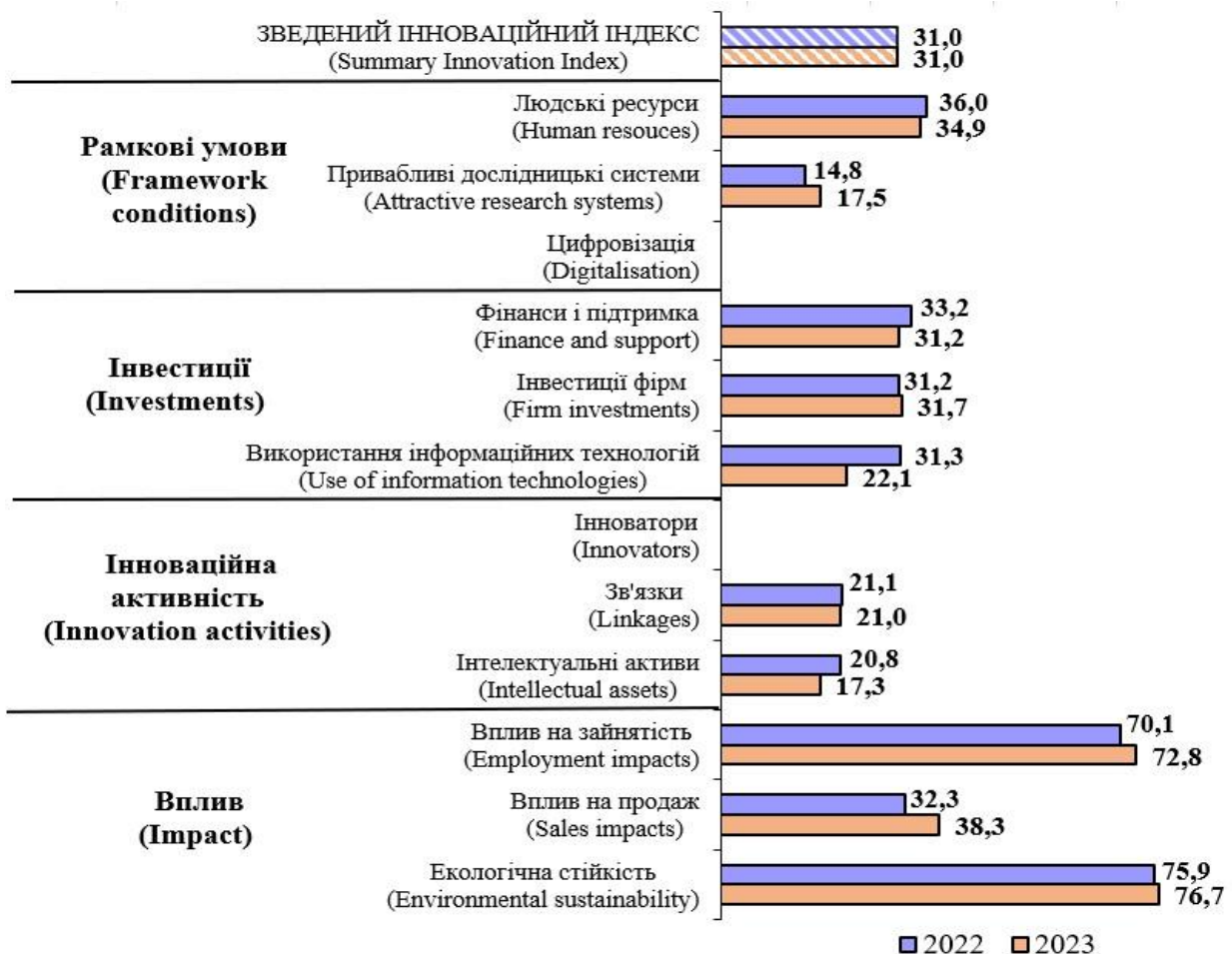


Рис.2.3 Україна у розрізі інноваційних вимірів індикаторів ЄІТ у 2022-2023 рр.

Вторгнення Росії в Україну стало однією з основних причин, що значно вплинуло не лише на погіршення наведених вище індикаторів, але й на

дослідження інфраструктури та людського капіталу в Україні, а також на наукову співпрацю та мобільність між Україною та ЄС. Чинники, викликані війною і геополітичною напруженістю, мають наслідки для загального інноваційного ландшафту ЄС. Руйнівний характер війни створив нагальну потребу в інноваційних рішеннях. Крім того, вплив війни на інновації поширюється за межами України. Таким чином, війна в Україні не тільки спонукала до попиту на інновації в самій країні, а також для більш широкої інноваційної екосистеми ЄС.

Інноваційна діяльність супроводжується вагомими фінансовими витратами. Саме порівняно високий рівень вартості інноваційної діяльності обумовлює досить обережне ставлення економічних суб'єктів щодо прийняття рішень про ініціювання та реалізацію проектів інноваційного характеру в рамках національної економіки. Останнє, у свою чергу, спричинило незначні за сучасних умов розвитку світової економіки масштаби провадження інноваційної діяльності в Україні.

Розглянемо програми міжнародного співробітництва у сфері освіти, яка є одним із головних рушіїв інноваційного розвитку національної. Останнє пояснюється тим, що саме зусиллями вищої освіти здійснюється підготовка майбутніх фахівців, які реалізовуватимуть свою професійну діяльність у рамках національної економіки країни, сприяючи її інноваційному розвитку.

Таблиця 2.2

**Приклади ефективно реалізованих
науково-освітніх міжнародних проектів у рамках програми Темпус**

Назва проекту	Країни-учасниці проекту	Мета проекту	Результати (цінність) реалізації проекту
WETEN «Західно-східна освітня мережа викладачів»	Бельгія, Литва, Молдова, Португалія, Румунія, Україна,	Підвищення якості викладання, перепідготовка викладачів, впровадження інноваційних	1. Підготовка працівників новостворюваної мережі та інструкторів. 2. Розробка та забезпечення відкритого доступу громадськості до навчальних матеріалів і тренінгів.

	Швеція	методик викладання	3. Розробка та впровадження навчальних курсів для академічного персоналу інститутів. 4. Впровадження інноваційних технологій і методик викладання.
QATMI «Контроль якості інтернаціоналізації освіти»	Азербайджан Білорусь, Вірменія, Іспанія, Нідерланди, Німеччина, Польща, Україна	Розробка і впровадження комплексної стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти	1. Підготовка довідника з практичних питань інтернаціоналізації. 2. Розповсюдження матеріалів щодо впровадження удосконалених методологій інтернаціоналізації освіти.
AIRQUAL	Італія, Франція, Швеція	Розробка національної рамки кваліфікацій (напрямок – авіабудівництво)	Адаптація навчальних програм до стандартів ЄС.

Джерело: сформовано автором

Прикладами найбільш відомих і масштабних програм міжнародного співробітництва, які надають гранти у сфері вищої освіти на реалізацію науково-освітніх міжнародних проектів, є Темпус, Еразмус Мундус, програма імені Жана Моне, імені Фулбрайта й інші.

Таблиця 2.3

**Результати й обсяг фінансування деяких
науково-освітніх міжнародних проектів Темпус**

<i>Назва проекту</i>	<i>Результати практичної реалізації проекту</i>	<i>Сума гранту</i>
Удосконалення трициклової системи освіти за спеціальністю «Соціальна робота» в шести європейських країнах	1. Спільна розробка нової магістерської програми з соціальної роботи. 2. Впровадження в Україні та Грузії програм підготовки докторів філософії з соціальної роботи та соціальної політики. 3. Спільна видавнича діяльність (тематика – соціальна робота). 4. Організація та проведення спільних круглих столів, семінарів, конференцій, присвячених обміну досвідом практичної діяльності у сфері соціальної роботи. 5. Розробка і впровадження курсу «Міжнародна соціальна робота».	1 114 787 євро

<p>Магістр «Інтероперабельність/ Безпека/ Сертифікація» у сфері міжнародного залізничного транспорту в Україні та Центральній Азії</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка в Україні, Казахстані та Киргизстані магістрів, які по завершенні терміну навчання отримують диплом міжнародного зразка. 2. Підготовка викладачів і фахівців у галузі залізничного транспорту в Україні, Казахстані та Киргизстані. 3. Забезпечення освітнього процесу необхідною матеріальною базою з метою досягнення його відповідності міжнародним стандартам. 4. Встановлення тісних ділових контактів з підприємствами. 	<p>986 511 євро</p>
<p>Модернізація професійних курсів</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проходження стажування українських студентів у Франції. 2. Відкриття комп'ютерних класів. 3. Забезпечення мобільності студентів. 4. Підвищення рівня підготовки фахівців за напрямками приватного та державного менеджменту. 	<p>1 328 063 євро</p>
<p>Освітні вимірювання в інформаційному суспільстві, адаптовані до стандартів ЄС</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження спеціалізації «Освітні вимірювання» для бакалаврів з фізики, математики та інформатики у педагогічних університетах. 2. Впровадження магістерських програм з освітніх вимірювань. 3. Створення Інтернет-сайту «Освітні вимірювання». 4. Проведення конференції; проведення літніх шкіл. 5. Підготовка викладачів до читання нових курсів. 	<p>564 163 євро</p>

Джерело: сформовано автором

Інноваційні навчальні програми забезпечують підготовку висококваліфікованих фахівців з нових спеціальностей, яких потребує сучасний ринок праці. Впровадження якісних змін у систему освіти призводить до створення більш вигідних і прийнятних умов для науковців, які здійснюють дослідження у вищих навчальних закладах, результатами яких виступатимуть розроблені інновації.

Широкої популярності в Україні протягом останніх років набула програма ЄС Еразмус Мундус. Значно вищий рівень зацікавленості участю у програмі Еразмус Мундус проявляють країни, що не є членами ЄС (у тому числі, країни СНД). Програма Еразмус Мундус в Україні стартувала у 2004 р.

У сучасному світі актуальною є тенденція підвищення значення навчання протягом життя (lifelong learning). Велику увагу даному питанню приділяють представники країн-членів ЄС. На сьогоднішній день Євросоюзом розроблено кілька програм, спрямованих на сприяння розвитку та впровадженню на

практиці принципів навчання протягом всього життя. Однією з таких програм науково-освітнього міжнародного співробітництва, ініційованих ЄС, є програма імені Жана Моне (Jean Monnet Program).

Серед усіх рекомендованих до фінансування проектів у рамках програми імені Жана Моне протягом 2021 р. найбільшу кількість було розроблено представниками Італії (14 проектів), Франції (12), Іспанії (9) і Великої Британії (8).

Участь у програмі імені Жана Моне надає українським партнерам реальні можливості повноправного входження у європейське освітнє і наукове співтовариство, сприяє прискоренню європейської інтеграції національної економіки України. Реалізація заходів у рамках програми імені Жана Моне орієнтована на практичне впровадження інновацій у сферах вищої освіти і науки, таким чином виступаючи вагомим імпульсом подальшого інноваційного розвитку учасників відповідних науково-освітніх міжнародних проектів.

До переваг використання міжнародних грантів можемо віднести наступні: можливість отримання необхідного для реалізації науково-освітнього міжнародного проекту фінансування; безповоротний характер грантової підтримки; можливість ефективної, повної і своєчасної реалізації проекту та впровадження інновацій на практиці; вільний доступ до світового досвіду; можливість отримання консультацій у досвідчених закордонних фахівців; налагодження і розширення міжнародних контактів; вихід учасників науково-освітнього міжнародного проекту на міжнародну арену; інтеграція у міжнародне науково-дослідне співтовариство тощо.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників інноваційної та міжнародної проектної діяльності в Україні

Рік	Прямі іноземні інвестиції в економіку України*, млн дол	Сукупна сума витрат на інноваційну діяльність в Україні, млн грн	Обсяг внутрішніх інвестицій в інноваційну діяльність, млн грн	Обсяг іноземного інвестування інноваційної діяльності в Україні, млн грн	Обсяг освоєного виробництва інноваційних видів продукції в Україні	Обсяг фінансування проектів за участі України за грантами Темпус, млн євро	Кількість проектів за участі України, профінансованих у рамках програми Темпус
2021	29542,7	11994,2	11878,8	115,4	2446	10699154	12
2022	35616,4	7949,9	6437	1512,9	2685	10774792	12
2023	40053,0	8045,5	5634,1	2411,4	2408	5056721,7	5

Джерело: сформовано автором

Використання грантів, здобутих у рамках науково-освітніх програм міжнародного співробітництва, на нашу думку, має певні труднощі, зокрема: складність отримання; необхідність повного та чіткого дотримання прописаних у проектній заявці заходів і значні труднощі з внесенням до них змін; жорсткий контроль за використанням наданих міжнародним фондом коштів; обов'язкове звітування про хід реалізації науково-освітнього міжнародного проекту; імовірність виникнення непорозумінь і конфліктних ситуацій, спричинених відмінністю менталітетів та професійних навичок проектної діяльності партнерів; фінансові труднощі, пов'язані зі сплатою частки співфінансування за проектом тощо.

Вітчизняні освітні та науково-дослідні установи мають укріплювати існуючі міжнародні зв'язки та знаходити нових колег за кордоном, а органам державної влади України варто всіляко сприяти такій діяльності. Розробка та практична реалізація науково-освітніх міжнародних проектів спонукає їх учасників до активізації інноваційної діяльності в країні, таким чином забезпечуючи інноваційний розвиток національної економіки. При цьому, на наше переконання, ефективне управління реалізацією науково-освітнього

міжнародного співробітництва в системі державної інноваційної політики України можливе лише за умови врахування концепції життєвого циклу і, відповідно, основних особливостей управління науково-освітніми міжнародними проектами на різних фазах та етапах їх розробки й практичного впровадження.

2.2. Особливості управління науково-освітнім міжнародним проектом «Центр розвитку кар'єри у рамках Проєкту USAID «Економічна підтримка України»

Врахування визначених особливостей сфер освіти і науки покладено в основу подальшого дослідження особливостей управління науково-освітнім міжнародним проектом на різних фазах його життєвого циклу. Доречним вважаємо застосування підходу до структуризації життєвого циклу науково-освітніх міжнародних проєктів, який передбачає виокремлення чотирьох типових фаз: передінвестиційної, інвестиційної, експлуатаційної та фази закриття проєкту. Окрім того, дослідження особливостей науково-освітніх міжнародних проєктів дозволило нам виокремити фазу стабілізації результатів проєкту як одну із основних у його життєвому циклі.

На мікрорівні має визначатись кількісний, професійний і кваліфікаційний склад проєктної команди, що залежить від специфіки, вартості, тривалості, складності та масштабності проєктної діяльності. У першому з названих випадків забезпечується економія часу і коштів; при цьому проєктна команда подібним чином формується з метою реалізації малих або середніх, коротко- або середньострокових проєктів, які за своєю суттю є типовими, стандартними (рис.2.4).



Рис. 2.4. Структура життєвого циклу міжнародного науково-освітнього проекту

Джерело: сформовано автором

Для роботи над інноваційними довготривалими, масштабними науково-освітніми міжнародними проектами доречно залучати фахівців зі сторони, які

мають вагомий досвід проектної діяльності, відповідні знання, необхідний рівень освіти, кваліфікацію, незважаючи на те, що подібні заходи завжди призводять до збільшення вартості проекту в цілому. Керівником проектної команди є координатор або менеджер проекту (проект-менеджер, проектний менеджер).

З метою розвитку трудового потенціалу молоді та зміцнення спроможності закладів освіти у сприянні працевлаштуванню молоді Проєкт USAID «Економічна підтримка України» розробив інструментарій для українських Центрів розвитку кар'єри.

За основу для подальшої адаптації цього інструментарію був узятий марокканський інструментарій для Центрів розвитку кар'єри, створений у рамках Програми для Центрів розвитку кар'єри Марокко у 2015-2020рр. за підтримки USAID. Проєкт USAID «Економічна підтримка України» переклав і адаптував такий інструментарій до українських реалій, після чого у 2022-2023рр. провів пілотування інструментарію із рядом залучених українських закладів освіти та діючих Центрів розвитку кар'єри, в тому числі із проведенням серії тренінгів та роботи у групах. Готовий інструментарій деталізований і фіналізований з урахуванням отриманого від учасників пілотування зворотного зв'язку.

Інструментарій для Центрів розвитку кар'єри – це набір інструментів для закладів вищої, фахової передвищої та професійної (професійно-технічної) освіти та їх Центрів розвитку кар'єри, щоб допомогти підготувати, запустити та забезпечувати ефективне функціонування Центрів розвитку кар'єри (ЦРК). (дод В).

Унаслідок бойових дій та ракетних обстрілів, що відбуваються на території країни під час війни, її населення постійно наражається на небезпеку. Тому необхідно планувати роботу Центру розвитку кар'єри (ЦРК), а також працювати в ньому з урахуванням особливостей управління та діяльності в умовах війни.

По-перше, бойові дії та ракетні обстріли населених пунктів призводять до величезних людських втрат, руйнувань будівель і приміщень, у яких розміщено заклади освіти, підприємства, різноманітні організації та установи. При цьому багато з них припиняють своє існування або евакуюються у «відносно безпечні» регіони країни. Таким чином, у найбільш постраждалих від війни областях країни виявляється закриття багатьох закладів освіти, катастрофічне зменшення підприємств, що, відповідно, впливає на скорочення роботодавців для закладів професійної та вищої освіти. Означене викликає проблеми для закладів професійної та вищої освіти щодо забезпечення виробничої практики для здобувачів, а також можливостей їхнього працевлаштування. У віддалених від активних бойових дій регіонах, що є «відносно безпечними», навпаки, спостерігається розширення діяльності підприємств, а подекуди - відкриття нових суб'єктів господарювання - замовників кваліфікованих кадрів.

По-друге, така ситуація спричиняє масові переміщення населення всередині країни та поза її межі. Так, у небезпечних населених пунктах існує великий попит на кваліфікованих робітників, істотно зменшилася кількість вступників до закладів професійної та вищої освіти. У свою чергу, «відносно безпечні» міста та селища, в яких з'явилося багато внутрішньо переміщених осіб, потерпають від безробіття та мають можливість отримати більше вступників до закладів освіти, зокрема й серед дорослих.

По-третє, під час ракетних обстрілів існує постійна загроза життю людей, тому важливо забезпечити перехід діяльності ЦРК в онлайн/змішаний формат. Це дасть можливість за потреби працювати в укриттях або під час оголошення повітряної тривоги - швидко прямувати до них. За таких обставин варто пам'ятати, що планувати та проводити масові заходи в ЦРК можна тільки в таких будівлях, у яких наявні укриття. До того ж, вони мають відповідати усім необхідним вимогам і вмщувати потрібну кількість людей.

Отже, за таких умов професійна орієнтація здобувачів професійної та вищої освіти в ЦРК все більше спрямовується на отримання роботи в Україні.

Співпраця ЦРК зі стейкхолдерами (підприємствами, різними організаціями та установами, центрами зайнятості, іншими закладами освіти тощо) переводиться в онлайн- формат: зустрічі з роботодавцями, ярмарок-вакансій, круглі столи та ін. проводяться із залученням різноманітних вебресурсів, створюються та підтримуються відповідні сторінки в соціальних мережах, розробляються електронні портфоліо здобувачів професійної та вищої з освіти - майбутніх випускників; заохочуються віртуальні екскурсії по підприємствах і закладах професійної та вищої освіти. Проте такий формат діяльності унеможлиблюється внаслідок цілеспрямованих дій країни-терориста щодо знищення енергетичної інфраструктури України - наявні суттєві руйнування електромереж, а відтак, доволі часто буває відсутнє електропостачання.

Суттєву увагу ЦРК приділяють роботі з внутрішньо переміщеними особами. їм надається максимальна підтримка, здійснюється кар'єрне консультування щодо можливостей отримання додаткової або подальшої освіти та / або шляхів їхнього працевлаштування.

Одним із головних напрямів діяльності ЦРК в умовах війни є волонтерство. Серед таких заходів ЦРК доцільно зазначити: виготовлення маскувальних сіток та окопних свічок; проведення благодійних ярмарків, надання різноманітних профільних послуг військовослужбовцям (приготування їжі, зачіски та стрижки, виготовлення спеціального одягу тощо).

Для з'ясування певних особливостей діяльності ЦРК в умовах війни було проведено анкетування працівників ЦРК закладів професійної та вищої освіти.

Відповіді на запитання анкети «Особливості роботи ЦРК в умовах повномасштабної війни» дали 93 представники закладів професійної та вищої освіти з 20 областей України (Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська).

88,2 % становили працівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти, 5,4 % - вищої освіти, 2,2 % - фахової передвищої освіти.

37,6 % опитаних зазначили, що ЦРК у їхньому закладі освіти діє від 1 до 5 років, 8,6 % - діючий більше 5 років але менше 10 років, 1 % - діючий більше 10 років, 23,7 % - функціонує протягом року, 11,8 % - ЦРК створений, але діяльність не запущена, 4,3 % - на даний час ЦРК не працює, 2,2 % - після 24 лютого 2022 року діяльність ЦРК фактично призупинено.

У зв'язку з війною в Україні та складною ситуацією, що, відповідно, склалася в країні, з'явилася низка ускладнень щодо проходження практики, працевлаштування та побудови професійної кар'єри майбутніми фахівцями. Подекуди заклади професійної та вищої освіти повністю зруйновані.

Крім того, деякі заклади професійної та вищої освіти з окупованих територій змушені були евакуюватися та тимчасово переміститися до інших міст країни. При цьому вони втратили багатьох партнерів-роботодавців у рідних містах та селищах, які також змушені були евакуюватися не тільки в різні міста України, а й за кордон. На нових місцях працівники ЦРК внутрішньо переміщених закладів професійної та вищої освіти налагоджують нову ієрархію партнерських зв'язків. Вони укладають нові угоди про співробітництво, проводять зустрічі здобувачів освіти з роботодавцями.

Оскільки з початком війни велика частина роботи проводиться в онлайн-режимі, багато працівників ЦРК закладів професійної та вищої освіти використовують усі можливі ресурси для комунікації з молоддю, ринком праці, роботодавцями і державними установами. Проте варто зауважити, що хоча війна суттєво вплинула на ринок праці країни, але на професії сільськогосподарського спрямування існує підвищений попит роботодавців, особливо невеликих фермерських господарств і агроформувань.

Серед викликів і проблем, спричинених повномасштабною війною, респонденти, які визнали її вплив на діяльність ЦРК, відзначили такі: постійна загроза життю людей внаслідок бойових дій і ракетних обстрілів; обмеженість

навчання в офлайн форматі; скорочення кількості закладів професійної та вищої освіти; обмеження діяльності або закриття багатьох підприємств тощо (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Виклики та проблеми, спричинені повномасштабною війною, що впливають на діяльність ЦРК і їхні наслідки

Виклики	Наслідки
<p>Руйнування інфраструктури міст та населених пунктів, приміщень закладів освіти, підприємств, житлових будинків тощо, а також постійна загроза життю людей внаслідок бойових дій, ракетних обстрілів</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження рівня економічної та соціальної стабільності; • руйнація великої кількості будівель, приміщень та обладнання в закладах професійної та вищої освіти; • руйнація підприємств - замовників робітничих кадрів; • перенесення роботодавцями підприємств в більш безпечні райони країни (за кордон) або припинення їхньої діяльності; • зменшення співпраці зі стейкхолдерами та роботодавцями, особами, що залучені до процесу розвитку кар'єри здобувачів (припинились навчальні екскурсії, проходження практики стало більш пасивним); • неможливість функціонувати у повному обсязі (проводити масові заходи, зокрема зустрічі та бесіди тощо); • заміна середньострокових і довгострокових планів діяльності ЦРК короткостроковими; • неможливість проведення занять і консультації в очному форматі; •

<p>Перехід на навчання в онлайн/змішаному форматі</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність зв'язку з роботодавцями та здобувачами освіти (технічна складність організації проведення онлайн зустрічей); • збільшення кількості онлайн занять призводить до погіршення здоров'я суб'єктів освітнього процесу, у тому числі відвідувачів і працівників ЦРК; • знизилася мотивація до навчання, опанування професійною кваліфікацією в здобувачів освіти; • навчання в онлайн форматі ускладнюється
<p>Міграція здобувачів освіти та викладачів</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Переїзд за кордон працівників та здобувачів освіти з батьками; • скорочення кількості вступників у закладах професійної та вищої освіти; • необхідність поповнення педагогічного персоналу в закладах освіти (викладачів, майстрів виробничого навчання); • багато випускників закладів освіти мають намір виїхати за кордон і не працевлаштовуватись в Україні; • суттєве зменшення кількості здобувачів в закладах професійної та вищої освіти спричиняє
<p>Обмеження діяльності або закриття багатьох підприємств</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення кількості роботодавців; • скорочення штатів підприємств; • скорочення робочих місць для проходження виробничої практики на підприємствах; • зниження попиту на фахівців (збільшення вимог роботодавців до найманого персоналу); • репрофільювання бізнесу; • проблема з працевлаштуванням неповнолітніх; • проблема ейджизму (дискримінація за віком), як перепона при працевлаштуванні випускників закладів професійної та вищої освіти під час війни; • зменшення кількості вакансій у потрібній професії; • відчутне зниження зарплат на ринку праці;

Джерело: сформовано автором

Організація основної структури діяльності Центру розвитку кар'єри

Мета етапу Визначення напрямів діяльності методів управління Центром розвитку кар'єри. Підготовка комунікаційної бази Центру

Цілі і завдання Основними завданнями на цьому етапі є:

- Визначення основних послуг Центру розвитку кар'єри.
- Формалізація методів управління та оцінювання персоналу Центру.
- Уважне вивчення механізму комунікації, який є найважливішим інструментом для роботи та розвитку ЦРК.

Необхідна умова Сформована команда Центру розвитку кар'єри

Очікувані результати Команда ЦРК знає про основні послуги

Мета діяльності Визначення видів та змісту основних послуг Центру розвитку кар'єри.



Рис. 2.5. Дії, які необхідно реалізувати

Визначити основні послуги, які надаватимуться ЦРК, одразу після його відкриття.

Центр розвитку кар'єри пропонує такі види послуг:

“Інформування” - інформування студентів щодо можливостей

працевлаштування, стажування та проходження практики, надання інформації про тимчасове працевлаштування під час навчання, в літній та зимовий періоди і на неповний робочий день (part time), а також навчання від компаній, що передбачає подальше працевлаштування.

“Консультації” - діагностування особистих та професійних навичок (тестування), надання інформації про їх застосування у перспективних професійних сферах, допомога у виборі напряму розвитку фахової кар’єри, розроблення персонального плану кар’єрного зростання або кар’єрограми, визначення стратегії пошуку роботи.

“Навчання” - проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів з підготовки до працевлаштування та розвитку гнучких (м’яких) навичок, затребуваних на ринку праці (самопрезентація, навички командної роботи, наполегливість, комунікабельність, ініціативність, управління власним часом тощо).

“Сприяння працевлаштуванню” - налагодження відносин із роботодавцями, організація прямих контактів між студентами та роботодавцями, надання допомоги роботодавцям у доборі претендентів на вакантні посади; організація ярмарок вакансій та інших кар’єрних заходів, організація та проведення конкурсів, майстер-класів із залученням експертів провідних компаній.

Необхідна умова Сформована команда Центру розвитку кар’єри

Очікувані результати Команда ЦРК працює відповідно до визначеного порядку управління

Мета діяльності Ознайомитися з різними механізмами управління, необхідними для повноцінної та стабільної роботи ЦРК

Дії, які необхідно реалізувати

Щоб забезпечити успішну роботу, вкрай важливо впровадити методи управління, котрі команда ЦРК має знати та використовувати.

Вивчення комплексу заходів щодо створення ЦРК.

Комплекс заходів зі створення ЦРК включає дає змогу команді:

- мати загальне уявлення про послуги та функціонування ЦРК;
- ознайомитися з різними етапами діяльності ЦРК.

Ознайомитися з усіма матеріалами, доступними для реалізації різних етапів роботи ЦРК.

Визначити структуру штатного складу працівників ЦРК з розподілом обов'язків Рекомендований штат ЦРК:

- Директор
- Консультанти
- Фахівець з комунікацій

Створіть форму оцінювання працівників ЦРК

Оцінювання працівників - це процедура для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Командні зустрічі необхідні для правильного управління ЦРК. Важливо вміти визначати типи та цілі зустрічей команди для забезпечення їх продуктивності та ефективності.

Розроблення правил внутрішнього розпорядку Центру розвитку кар'єри

Правила внутрішнього розпорядку націлені на ознайомлення відвідувачів ЦРК з правилами роботи Центру. Ці правила складаються *директором*.

Правила внутрішнього розпорядку мають бути вичерпними та чітко структурованими, але не надто деталізованими. Розроблені правила внутрішнього розпорядку, а також використані в них терміни мають бути зрозумілі всім. Особливу увагу слід приділити визначенню графіків роботи Ці правила призначені для всіх користувачів ЦРК, і, зокрема, його команди.

Комплекс заходів зі створення ЦРК включає дає змогу команді:

- мати загальне уявлення про послуги та функціонування ЦРК;
- ознайомитися з різними етапами діяльності ЦРК.

Ознайомитися з усіма матеріалами, доступними для реалізації різних етапів роботи ЦРК.

Визначте структуру штатного складу працівників ЦРК з розподілом обов'язків Рекомендований штат ЦРК:

- Директор
- Консультанти
- Фахівець з комунікацій

Створіть форму оцінювання працівників ЦРК

Оцінювання працівників - це процедура для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Командні зустрічі необхідні для правильного управління ЦРК. Важливо вміти визначати типи та цілі зустрічей команди для забезпечення їх продуктивності та ефективності.

Розроблення правил внутрішнього розпорядку Центру розвитку кар'єри

Правила внутрішнього розпорядку націлені на ознайомлення відвідувачів ЦРК з правилами роботи Центру. Ці правила складаються директором.

Правила внутрішнього розпорядку мають бути вичерпними та чітко структурованими, але не надто деталізованими. Розроблені правила внутрішнього розпорядку, а також використані в них терміни мають бути зрозумілі всім. Особливу увагу слід приділити визначенню графіків роботи Ці правила призначені для всіх користувачів ЦРК, і, зокрема, його команди.[14].

4 основні типи зустрічей команди щодо діяльності Центру розвитку кар'єри:

Ознайомлення з процедурами управління, порядком їх застосування, включає й розроблення правил, річного планування дій та відповідного бюджету (табл.2.5.)

Таблиця 2.5

Основні типи зустрічей команди щодо діяльності Центру розвитку кар'єри

Тип зборів	Мета	Періодичність	Учасники
Оперативна нарада	Координація та планування заходів ЦРК, особливо заходів для молоді (семінари, тренінги, організовано)	Щотижня, але може бути організовано	Команда ЦРК
Нарада з внутрішнього управління	Оновлення інформації про виконану роботу і планування аспектів внутрішнього управління ЦРК (бюджет, планування)	Щомісяця, але може бути організовано окремо	Команда ЦРК
Тематична нарада	Обговорення конкретної теми, як наприклад: підготовка та організація ярмарку вакансій, мозковий штурм із питань співпраці з викладачами, розробка	Одноразово, у разі необхідності	Частина або вся команда ЦРК та залучені спеціалісти (за потреби)
Засідання управління	Ознайомлення з ходом щорічного планування заходів з різними структурами, що взаємодіють з ЦРК (керівництво приймаючої установи, відділ управління ЦРК)	Щопівроку або щороку	Директор та відповідальні особи

Розроблення правил внутрішнього розпорядку Центру розвитку кар'єри

Правила внутрішнього розпорядку націлені на ознайомлення відвідувачів ЦРК з правилами роботи Центру. Ці правила складаються *директором*.

Правила внутрішнього розпорядку мають бути вичерпними та чітко структурованими, але не надто деталізованими. Розроблені правила внутрішнього розпорядку, а також використані в них терміни мають бути зрозумілі всім. Особливу увагу слід приділити визначенню графіків роботи. Ці правила призначені для всіх користувачів ЦРК, і, зокрема, його команди.

Розроблення річного плану дій

Йдеться про розроблення попередньої версії щорічного плану дій ЦРК.

План розробляє команда ЦРК у повному складі на внутрішній управлінській нараді, що сприяє згуртованості колективу, підвищує командний дух, а також сприяє укріпленню спільного бачення ЦРК і погодження єдиної лексики.

Наявність такого плану дає змогу команді спланувати всі заходи, що проводитимуться протягом року, забезпечує загальне уявлення, що, у свою чергу, сприяє кращому прогнозуванню та визначенню етапів річного графіку роботи.

Висновки до розділу II

1. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні дозволив виявити, що серед негативних тенденцій гострими є: незадовільна динаміка питомої ваги підприємств, що впроваджували інновації, питомої ваги обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у валовому внутрішньому продукті України, обсягів освоєних інноваційних видів продукції, обсягів фінансування інноваційної діяльності.

2. Значну роль у сприянні розвитку інноваційної діяльності у країнах-учасниках науково-освітніх міжнародних проектів відіграють програми Еразмус Мундус і програма імені Жана Моне. Перевагами участі в науково-освітніх міжнародних проектах є: можливість отримання необхідного фінансування; безповоротний характер гранту; можливість впровадження інновацій на практиці; вільний доступ до світового досвіду у сфері інноваційної діяльності; інтеграція у міжнародне науково-дослідне співтовариство тощо.

3. Основними рисами проектної форми співробітництва партнерів з різних країн у сферах освіти і науки є: висока активність вітчизняних суб'єктів щодо участі в науково-освітніх міжнародних проектах; позитивна динаміка обсягів міжнародного співробітництва, яка, водночас, може бути більш потужною за умови продуманої державної підтримки; закритість даних щодо кількісних параметрів проектної діяльності (обсягів, структури, кількості членів проектної

команди, досягнутих результатів тощо), що унеможлиблює визначення чітких кількісних і якісних показників ефективності науково-освітніх міжнародних проектів та їх внеску в активізацію інноваційного розвитку національної економіки.

4. Успішна реалізація науково-освітнього міжнародного проекту передбачає необхідність врахування при управлінні ним концепції життєвого циклу проекту. Управління науково-освітніми міжнародними проектами орієнтовано на досягнення ефективних результатів їх практичної реалізації «Центру розвитку кар'єри у рамках Проекту USAID «Економічна підтримка України».

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ НАУКОВО-ОСВІТНІМ МІЖНАРОДНИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ

3.1. Напрями ефективної реалізації міжнародних інноваційних науково – освітніх проектів

Варто зазначити, що чим масштабнішим є науково-освітній міжнародний проект, тим більша кількість учасників залучається до роботи над ним і тим, відповідно, вищою є ймовірність виникнення певної невизначеності та суперечливості у цілях його учасників.

Присутність у соціальних мережах

Основними цілями ЦРК у соціальних мережах є:

- просування заходів, що організує ЦРК;
- взаємодія з цільовою аудиторією ЦРК (молодь і роботодавці);
- залучення молодих людей до ЦРК та ВЦРК, а також їх заохочення до використання послуг ЦРК;
- залучення молоді до діалогу щодо їх кар'єрних цілей, труднощів з виходом на ринок праці та успіхів;
- розвиток активних спільнот навколо ЦРК та ВЦРК (зацікавлення/залучення);
- стимулювання молодих людей і компаній до використання таких соціальних мереж, як Telegram та Instagram, для сприяння їхній взаємодії і, як результат, можливості працевлаштування;
- посилення бренду приймаючої установи та розвитку брендів роботодавців, що постійно співпрацюють з ЦРК;
- стимулювання молодих людей поводитися у соціальних мережах професійно (а не тільки для розваг, підтримання особистих відносин, споживання контенту тощо).

Створення профілів Центру розвитку кар'єри у соціальних мережах

Існує безліч платформ соціальних мереж. Для початку рекомендовано зосередитися на двох ключових платформах для ЦРК, а саме Telegram та Instagram.

Після того, як спілкування буде налагоджено на цих двох платформах, ЦРК зможе у довгостроковій перспективі спілкуватися і через інші мережі, як наприклад Facebook, LinkedIn та YouTube.

З кола кар'єрних консультантів директор, якщо він не зробив цього раніше, має призначити фахівця з комунікацій, що управлятиме обліковими записами у соціальних мережах та відповідатиме за комунікацію в чат-боті.

Фахівець має створити акаунти ЦРК у Telegram, Instagram, Facebook, та LinkedIn.

Наповнення контенту

Всі члени команди Центру розвитку кар'єри можуть доповнювати профілі ЦРК, однак фахівець з комунікації Центру розвитку кар'єри відповідає за якість контенту. Він планує діяльність щодо створення онлайн-контенту, координує, збирає та узгоджує матеріали, що надаються членами команди, представниками (амбасадорами), стажистами, графічними дизайнерами та ін.

Відеоконтент попередньо розміщується директором Центру розвитку кар'єри на YouTube, щоб його можна було розміщувати також в інших соціальних мережах послідовно. Таким чином, YouTube є місцем зберігання і просування більшої частини візуальних засобів комунікації (анімаційні відеоролики, висвітлення подій у Центрі розвитку кар'єри, відеовізитівки тощо).

10 видів контенту для публікацій у соціальних мережах

1. Інформація, спрямована на просування візії та місії Центру розвитку кар'єри.
2. Діяльність Центру розвитку кар'єри: заплановані або вже проведені заходи (семінари, круглі столи, тренінги, майстер-класи тощо).
3. Зміст Віртуального ЦРК: відео та візитівки, профорієнтаційний тест тощо.
4. Оголошення про роботу, стажування, волонтерство (у вигляді вакансій або посилань в Інтернеті).

1. **“Корпоративні” новини** Центру розвитку кар’єри: звіти про акції, активності, кількість зареєстрованих учасників, отримана підтримка або винагороди, інформація про команду (щоб створити зв’язок між Центром розвитку кар’єри та його цільовою аудиторією).
2. **Відгуки:** представників (амбасадорів), молоді, керівників компаній тощо (це один із найцікавіших видів контенту для просування, оскільки він привертає увагу цільової аудиторії Центру розвитку кар’єри).
3. **Загальна інформація** про матеріали, що не розроблені Центром, такі як: різні публікації, у т. ч. інформація інших ЗО, ключові показники діяльності в певних професійних сферах тощо.
4. **Позитивні, надихаючі / мотивуючі цитати / повідомлення** (для нечастого використання, мають супроводжуватися фотографіями).
5. **Моніторинг діяльності:** публікації опитувань і досліджень, присвячених зайнятості, загальним тенденціям у сфері пошуку вакансій і рекрутерів, огляд проведеної роботи та інше.
6. **Інституційна інформація** з контентом і повідомленнями від приймаючої установи або інших установ, пов’язаних із Центром розвитку кар’єри і приймаючою установою, наприклад: створення нового напрямку, створення нової освітньо-професійної або освітньо-наукової програми тощо.

Для активізації роботи в соціальних мережах, необхідно запровадити практику фотографування та відеозйомку (за можливості) на кожному заході (на семінарах, тренінгах, подіях), організованому Центром розвитку кар’єри.

Створення команди

Мета етапу Набір і навчання команди Центру розвитку кар’єри, ознайомлення з внутрішніми процедурами управління Центром, створення працездатної команди. Проведення необхідних заходів для повної підготовки Центру розвитку кар’єри до відкриття.

Цілі і завдання

Основними завданнями на цьому етапі є:

- Створення мотивованої команди, яка поділяє бачення та цілі Центру розвитку кар'єри.

- Забезпечення можливості надання командою Центру послуг та управління ним, щоб розпочати роботу вже наступного дня після відкриття.

Виокремлення часу для залучення відповідних представників (амбасадорів) ЦРК.

Необхідна умова Центр розвитку кар'єри готовий до роботи Очікувані результати Сформована команда Центру розвитку кар'єри Мета діяльності
Добір та підготовка всієї команди Центру розвитку кар'єри.

Дії, які необхідно реалізувати. Формування основної команди

Йдеться про те, щоб приступити до добору персоналу:

- Директора Центру розвитку кар'єри.
- Кар'єрних консультантів.
- Фахівця з комунікацій.

Найм співробітників ЦРК має таку послідовність:

- розміщення оголошення про вакансії;
- проведення співбесід із кандидатами;
- оформлення на роботу відповідно до процедури приймаючої установи.

Перед проведенням співбесіди підготуйте список питань, які будете ставити кожному з кандидатів. Перед зустріччю з кандидатами ознайомтеся з їх резюме та зробіть позначки для уточнення незрозумілих моментів.

Ведіть розмову за чітко визначеним попереднім планом для заощадження часу.

Для здійснення найму необхідно скористатися внутрішніми процедурами приймаючої установи, від якої залежить робота Центру розвитку кар'єри. Що стосується деталей та завдань, які покладаються на директора і кар'єрних консультантів, зверніться до доданих шаблонів посадових інструкцій.

Консультанти та фахівець з комунікацій підпорядковуються директору ЦРК.

Проте, всі члени команди мають можливість компетентно виконати будь-які

завдання, що покладено на ЦРК. Назви посад жодним чином не обмежують коло обов'язків співробітників Центру розвитку кар'єри.

Тим не менш, директор має визначити розподіл обов'язків між співробітниками.

Навчання команди Центру розвитку кар'єри рекомендується проводити у два етапи: **навчання та підвищення кваліфікації.**

Навчання персоналу

Навчання персоналу проводить фахівець, відповідальний за управління ЦРК, до відкриття ЦРК та відразу після формування команди.

У марокканській практиці навчання проводять у двох форматах: повний цикл - протягом 17 робочих днів (рекомендується) та короткий цикл - 10 робочих днів.

Незалежно від формату проведення курсу навчання - передбачає 11 модулів, а саме:

- Модуль 1: Загальна інформація про Центр розвитку кар'єри.
- Модуль 2: Принципи управління.
- Модуль 3: Використання комп'ютерної техніки.
- Модуль 4: Основи спілкування.
- Модуль 5: Методи спілкування.
- Модуль 6: Залучення молоді до Центру розвитку кар'єри.
- Модуль 7: Програма "Представники (амбасадори)".
- Модуль 8: Відкриття Центру розвитку кар'єри.
- Модуль 9: Екосистема зайнятості.
- Модуль 10: Основні послуги Центру розвитку кар'єри.
- Модуль 11: Управління Центром розвитку кар'єри (лише для *директора*).

Підвищення кваліфікації персоналу

Підвищення кваліфікації проводиться особою, відповідальною за управління ЦРК, або незалежними консультантами. Метою підвищення кваліфікації є вдосконалення навичок команди Центру.

Підвищення кваліфікації здійснюють протягом першого року роботи ЦРК.

У марокканській практиці:

Загальний обсяг навчальних годин становить 16 годин на місяць, що має забезпечити опанування таких 11 модулів:

- Модуль 1: Підвищення кваліфікації через місяць після відкриття Центру розвитку кар'єри.
- Модуль 2: Огляд теорій і педагогічних концепцій у сфері кар'єрного консультування.
- Модуль 3: Огляд інструментів управління та комунікації.
- Модуль 4: Основи залучення приватного сектору (Частина 1).
- Модуль 5: Підготовка піврічного звіту діяльності Центру розвитку кар'єри.
- Модуль 6: Управління стажуваннями та вакансіями.
- Модуль 7: Проведення нових семінарів для молоді (Частина 1).
- Модуль 8: Залучення приватного сектору (Частина 2).
- Модуль 9: Проведення нових семінарів для молоді (Частина 2).
- Модуль 10: Об'єднання учасників екосистеми Центрів розвитку кар'єри.
- Модуль 11: Річне звітування і планування на наступний рік.

Кожному навчальному модулю має відповідати навчально-методичний супровід та відповідні матеріали.

“День занурення” для персоналу в Центрі розвитку кар'єри

Щоб завершити первинне навчання, рекомендується провести "день занурення" для команди в одному з існуючих ЦРК. Цей день дозволить контекстуалізувати досягнення та поспілкуватися з колегами, які вже виконують обов'язки різних членів команди ЦРК.

Для цього група, що відповідає за управління ЦРК у взаємодії з *директором* нового ЦРК і найбільш досвідченого ЦРК (для набуття *мінімального* досвіду роботи ЦРК потрібен повний навчальний рік). Обидва *директори* мають *провести як мінімум* півдня "занурення" залежно від планів кожної команди і завантаженості ЦРК, який планується відвідати.

У цей день нова команда має, за можливості:

- познайомитися з усіма членами команди та обговорити з ними питання, котрі зазвичай з'являються на початку роботи. Консультанти мають відвідати семінар і, за можливості, провести індивідуальні співбесіди;
- ознайомитися з кращим досвідом роботи ЦРК, зокрема з питань його управління та організації.

Практична реалізація науково-освітніх міжнародних проектів передбачає залучення ряду фахівців різних країн, діяльність яких у рамках проекту спрямовано на досягнення єдиної спільної мети. Успішність проектної діяльності прямо залежить від рівня узгодженості цілей, які переслідують усі залучені учасники. Маємо на увазі, що бажаним є досягнення такої ситуації, за якої цілі діяльності кожного із учасників проекту орієнтовано на ефективну, повну та своєчасну реалізацію його місії. На практиці узгодити інтереси учасників проекту виявляється досить складною, але необхідною умовою ефективної проектної діяльності в цілому. Зважаючи на те, що на кожного учасника покладаються конкретні обов'язки, їх недотримання або невиконання хоча б одним із партнерів чинить загальний несприятливий вплив на ефективність реалізації науково-освітнього міжнародного проекту в цілому.

Характерною особливістю й вагомим фактором ефективної практичної реалізації науково-освітніх міжнародних проектів є невизначеність зовнішнього економічного оточення. Власне, невизначеність ситуації є цілком нормальним явищем за умови мінливості сучасного світу (у тому числі, для України). Навіть за надто високого рівня невизначеності, непередбачуваності та складності планування розробка чітких планів є необхідною і невід'ємною складовою успішної реалізації проекту. Разом з тим, поряд з чіткістю планів обов'язковим за умов стрімкої мінливості сучасного глобалізованого світу, активного розвитку науково-технічного прогресу є гнучкість планів за проектом.

Єдність науково-освітнього міжнародного проекту як системи передбачає необхідність єдності у заходах, спрямованих на досягнення його цілей. Останнього можливо досягнути лише за умови розробки взаємоузгоджених

планів за науково-освітнім міжнародним проектом, які становитимуть єдине ціле, тобто систему планів. Ігнорування заходів з узгодження планів може призвести до дублювання окремих робіт при невиконанні деяких інших (непрописаних у плані) операцій. Обов'язки з розробки узгоджених між собою планів, реалізацію яких спрямовано на досягнення наперед визначених цілей проекту в рамках заданих часових і бюджетних обмежень, покладаються на членів проектної команди.

На практиці цілком можливим є одночасна реалізація кількох науково-освітніх міжнародних проектів у межах України. При цьому принципово важливим є виключення ймовірності виникнення проблеми суперечності проектів один одному. Зокрема, два науково-освітні міжнародні проекти можуть за своєю суттю бути взаємовиключними, тобто такими, паралельна реалізація яких неможлива або неефективна. Важливим у даному контексті є затвердження до реалізації найбільш актуальних науково-освітніх міжнародних проектів або ж проведення вагової організаційної діяльності з їх взаємного узгодження. На наше переконання, доцільно покласти функції координації тематики та цілей науково-освітніх міжнародних проектів на представників органів державної влади у їх тісному співробітництві з проектною командою.

Науково-освітні міжнародні проекти мають узгоджуватись між собою не тільки за своїми цілями, а й за необхідними для їх повноцінної реалізації ресурсами. Загальновідомим є факт обмеженості й вичерпності переважної більшості ресурсів. Зважаючи на це, важливим визнаємо також встановлення взаємної узгодженості проектів з точки зору їх потреби в обмежених ресурсах.

Ігнорування даного моменту може призвести до затягування тривалості практичної реалізації обох проектів, виникнення непорозумінь і конфліктів між їх учасниками або може спровокувати неможливість повного досягнення поставлених цілей. Окрім того, необхідно призвести до єдиного, ретельно узгодити плани за проектом з цілями його реалізації з метою гарантування скоординованої діяльності партнерів, спрямованої на досягнення спільної мети,

реалізація якої задовольняє інтереси всіх залучених до проектної діяльності суб'єктів.

Ефективна практична реалізація науково-освітніх міжнародних проектів вимагає врахування цілого ряду психологічних чинників. Загалом, повністю уникнути появи психологічних проблем неможливо. Останнє пояснюється кількома причинами. По-перше, унікальність кожного окремого проекту передбачає формування нової проектної команди, на етапі спрацювання між членами якої виникають конфліктні ситуації на підґрунті особистих або професійних протиріч. При цьому до уваги варто брати факт тривалості спрацювання членів нової проектної команди. По-друге, члени команди науково-освітнього міжнародного проекту є вихідцями з різних країн, які, відповідно, мають різний менталітет, звички і традиції, що цілком може спричинити виникнення непорозумінь. По-третє, характерною рисою будь-якого нового колективу (у тому числі, і команди науково-освітнього міжнародного проекту) є відкрита або прихована боротьба за лідерство. Незважаючи на наявність у команді офіційного лідера, нерідко ведеться боротьба за неформальне лідерство.

3.2. Основні шляхи підвищення ефективності реалізації міжнародних науково-освітніх проектів

Діяльність членів проектної команди та всіх учасників науково-освітнього міжнародного проекту спрямовано на досягнення високих результатів проектної діяльності. Важлива роль у підвищенні ефективності реалізації проектів відводиться їх учасникам, зокрема – членам проектних команд. Вищевказане обґрунтовується тим, що обов'язки з розробки та подальшого впровадження на практиці всіх проектних заходів покладаються переважно на проектну команду на чолі з проектним менеджером.

Державну підтримку і сприяння підвищенню ефективності впровадження науково-освітніх міжнародних проектів доцільно розглядати як один із основних видів діяльності вітчизняних державних органів у рамках реалізації державної інноваційної політики в умовах глобалізації. Така діяльність відповідає принципу державної інноваційної політики: «здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок», що прописаний у чинному Законі України «Про інноваційну діяльність».

Окремо слід наголосити на доречності налагодження ділових контактів між членами команди науково-освітнього міжнародного проекту і представниками державної влади України. Завдяки залученню останніх до розробки і впровадження проектів забезпечується зорієнтованість проектної діяльності на досягнення важливих цілей національної економіки, у першу чергу – активізацію інноваційного розвитку країни.

Заходи з підвищення політичної ефективності науково-освітніх міжнародних проектів залежать від ряду нюансів політичного характеру, властивих конкретним країнам-учасникам проектної діяльності. Разом з тим, визначення основних напрямів підвищення політичної ефективності загалом видається цілком реальним. Ключовим при цьому є узгодження інтересів країн-партнерів за проектом. Доречним також вважаємо узгодження проектів з пріоритетами розвитку країн у сферах інноваційної та зовнішньоекономічної діяльності. Налагодження ефективного співробітництва між країнами у рамках реалізації науково-освітніх міжнародних проектів забезпечує створення умов для подальшого розвитку спільної діяльності інноваційного характеру без виникнення політичних бар'єрів її практичного провадження.

Підвищення політичної і соціально-економічної ефективності науково-освітніх міжнародних проектів передбачає підключення до процесу розробки відповідних заходів органів державної влади України. Вищевказане можна пояснити тим, що реалізація цих заходів є досить складним процесом не тільки з

точки зору їх впровадження зусиллями окремої проектної команди, а і на загальнодержавному рівні в цілому.

На рівні національної економіки визначення соціальної ефективності науково-освітніх міжнародних проектів передбачає виявлення впливу проектної діяльності та її результатів на українське суспільство, що може виражатись у комплексі показників рівня життя населення, зокрема:

- збільшення доходів населення України;
- підвищення рівня освіченості населення;
- зниження рівня безробіття у країні;
- створення ширших умов для саморозвитку і навчання протягом усього життя для громадян України;
- розширення доступу населення до високоякісної освіти;
- підвищення якості національної системи освіти;
- підвищення рівня медичного обслуговування населення відповідно до світових нормативів;
- покращення здоров'я і збільшення тривалості життя населення;
- забезпечення соціального захисту вітчизняних учасників науково-освітніх міжнародних проектів;
- поліпшення умов праці членів проектної команди;
- активізація розвитку вітчизняної науки;
- забезпечення вільного доступу українських науковців до світових надбань і досягнень науково-технічного прогресу;
- підвищення рівня безпеки проектної діяльності;
- підвищення кваліфікації вітчизняних фахівців тощо.

Незважаючи на надто складний процес підвищення політичної та соціально-економічної ефективності практичного впровадження науково-освітніх міжнародних проектів, проектні команди у співпраці з представниками державної влади мають розробляти реальні шляхи реалізації даної діяльності. Накопичений таким чином позитивний досвід підвищення ефективності реалізації проектів

надалі поглиблюватиметься, розширюватиметься і вдосконалюватиметься кваліфікованою проектною командою на практиці при реалізації подібних проектів у межах певного регіону або країни.

Високоєфективна проектна діяльність обов'язково передбачає врахування сучасних тенденцій глобалізації, які, у свою чергу, вимагають активізації інноваційної, науково-технічної та вдосконалення освітньої діяльності в країні з метою підвищення її конкурентоспроможності на міжнародній арені. За сучасних умов вищевказане може стати потужними конкурентними перевагами України. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу має бути одним із головних пріоритетів діяльності у рамках науково-освітніх міжнародних проектів.

Підвищення ефективності управління науково-освітнім міжнародним співробітництвом в системі державної інноваційної політики України, на нашу думку, забезпечується шляхом реалізації комплексу заходів, серед яких вважаємо за доцільне виокремлення наступних. Спільна діяльність у рамках проекту передбачає розподіл витрат між усіма його учасниками, що отримало назву співфінансування проектної діяльності. Фінансові ж можливості вітчизняних науково-дослідних та освітніх організацій, які можуть бути учасниками науково-освітніх міжнародних проектів, є вкрай обмеженими. За умови спрямованості проекту на досягнення цілей, стратегічно важливих для інноваційного розвитку національної економіки, адекватна державна підтримка проектної діяльності (наприклад, у вигляді пільгового оподаткування, кредитування, страхування) виявляється достатньо обґрунтованим і виправданим заходом, що забезпечує активізацію інноваційного розвитку національної економіки України. Доречною у даному контексті також є державна підтримка фінансово-кредитних установ, що надають фінансові послуги учасникам проектів. Зокрема, фінансової підтримки потребує здійснення фундаментальних і прикладних досліджень вітчизняними й іноземними вченими на території України. Реалізація фундаментальних досліджень потребує вагомих фінансових витрат, через що економічні суб'єкти уникають їх широкого проведення. У зв'язку з цим, державне фінансування на

практиці відкриває можливості проведення фундаментальних досліджень. Разом з тим, фінансового сприяння з боку державної влади потребують і прикладні дослідження, результати яких націлено на вирішення актуальних проблем господарської діяльності.

Певною мірою реалізації науково-освітніх міжнародних проектів може перешкоджати недосконалість чинного законодавства, зокрема – неузгодженість положень нормативно-правових актів. Напрями підвищення ефективності у даному аспекті зводяться головним чином до вдосконалення чинної нормативно-правової бази, узгодження положень законів та інших актів, гарантування адаптованості до мінливих умов сьогодення, забезпечення гнучкості правової бази. При цьому, на нашу думку, оновлення законодавчої бази має органічно поєднувати надбання провідних країн світу та національні особливості України.

За умов сучасного динамічного світу на загальнодержавному рівні важливим виявляється регулярний перегляд і своєчасне оновлення положень чинного законодавства України у сферах інноваційної, науково-технічної та освітньої діяльності відповідно до головних викликів сучасності. Поряд з модернізацією правової бази у сферах інноваційної та науково-технічної діяльності окрему увагу, на нашу думку, слід приділяти вдосконаленню системи вищої освіти як основної сфери, що здійснює підготовку майбутніх теоретиків-науковців, практиків-інноваторів, а також реалізує вагому дослідницьку діяльність. Приведення чинного законодавства України у сферах інноваційної, науково-технічної та освітньої діяльності у відповідність з передовими світовими стандартами забезпечує уніфікацію принципів господарювання, що, у свою чергу, спрощує роботу іноземних економічних суб'єктів на території України. Це пояснюється зрозумілістю, обізнаністю й наявністю досвіду практичної діяльності у рамках юридичних норм, визнаних дієвими на міжнародному рівні. У даному контексті слід наголосити на важливості впровадження економічних санкцій щодо економічних суб'єктів, які порушують встановлені державою норми. Необхідність подібних заходів обумовлена тим, що порушення певним

економічних суб'єктом положень чинного законодавства чи загальноприйнятих норм діяльності, як правило, наносить матеріальну чи моральну шкоду іншим економічним агентам; у такій ситуації держава має виступити в ролі гаранта економічної справедливості.

Підвищення ефективності науково-освітнього міжнародного співробітництва на макrorівні вимагає реалізації заходів зі створення умов для активізації процесів комерціалізації інновацій як в Україні, так і за її межами. Вагомість останнього пояснюється тим, що високоефективна інноваційна діяльність передбачає комерціалізацію інновацій. Практика свідчить, що ряд інновацій (наприклад, розроблених у закладах вищої освіти) не знаходить свого практичного впровадження [26], у зв'язку з чим, на нашу думку, саме державне сприяння є необхідним для успішної комерціалізації деяких інновацій та забезпечення їх ефективною реалізації на практиці. Актуальним на державному рівні виявляється надання допомоги закладам вищої освіти України у процесі формування консорціумів (об'єднань) університетів, головною метою яких виступає провадження спільної науково-освітньої діяльності. Об'єднання інтелектуальних, кадрових, фінансових, матеріально-технічних потужностей кількох вищих навчальних закладів світу дозволяє розробляти й реалізовувати на практиці масштабні науково-освітні міжнародні проекти.

Активізація інноваційної діяльності в Україні потребує орієнтації вітчизняних закладів вищої освіти на підготовку кадрів для сфери інноваційної діяльності, тобто кваліфікованих фахівців, здатних діяти та мислити інноваційно, бути відкритими до змін сучасного світу й адекватно на них реагувати, а також здатних налагоджувати ефективне співробітництво з іноземними партнерами. При цьому, необхідним є підвищення іміджу, рівня значущості й оплачуваності роботи вітчизняних науковців-інноваторів, завдяки чому забезпечується залучення ініціативної, талановитої, активної й амбіційної молоді до сфер науково-дослідницької та інноваційної діяльності.

Вищевказане обумовлює необхідність поширення інноваційної культури в українському суспільстві. Мається на увазі, в першу чергу, підвищення інноваційної активності громадян, зацікавленості інноваційними процесами у рамках національної економіки, формування поваги до інноваторів і результатів їх діяльності, прагнення до отримання інформації про вітчизняні й іноземні новітні наукові досягнення тощо. Широкий доступ до світового досвіду, знань, досягнень, вільне контактування з провідними закордонними фахівцями та всесвітньовідомими вченими може забезпечуватись підтримкою процесів інтеграції України у європейське і світове науково-дослідне та освітнє співтовариство.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності проектів є реалізація заходів із забезпечення досягнення високої фінансової і комерційної ефективності проектної діяльності. Специфікою науково-освітніх міжнародних проектів є їх неприбутковий характер, однак реалізація проектної діяльності має здійснюватись у рамках виділеного бюджету. Зважаючи на обмеженість бюджету за проектом, підвищенню фінансової та комерційної ефективності на мікрорівні (проектному рівні) має приділятися особлива увага. По-перше, підвищення фінансової ефективності втілення на практиці проекту неодмінно вимагає залучення до процесу розробки висококваліфікованої досвідченої проектної команди, що мінімізує ймовірність появи у планах дублювання робіт, необґрунтованих операцій, реалізації яких проект не потребує, але їх практичне впровадження тягне за собою збільшення витратної частини бюджету. По-друге, ефективно, з фінансової точки зору, практичне впровадження науково-освітнього міжнародного проекту однозначно передбачає формування бюджету виключно фахівцями з вищою освітою відповідного напрямку і профілю підготовки, які мають вагомий досвід роботи у рамках проектів у межах національної економіки.

По-третє, вагомим напрямом підвищення фінансової ефективності впровадження проектів на практиці є виділення у бюджеті певної частини коштів, що становила б своєрідний резервний фонд, ресурси якого призначені для

покриття витрат, спричинених виникненням непередбачених, форс-мажорних обставин. По-четверте, підвищення фінансової ефективності проектної діяльності вимагає здійснення ретельного контролю за використанням фінансових ресурсів на всіх фазах та етапах життєвого циклу проекту.

По-п'яте, важливим напрямом забезпечення досягнення фінансової ефективності реалізації науково-освітнього міжнародного проекту вважаємо обов'язкову розробку прогнозів розвитку фінансової та банківської систем України та неодмінне їх врахування у ході розробки кошторисів за проектом. По-шосте, принциповим у досліджуваному контексті є врахування у ході бюджетування специфічних особливостей, властивих фінансовій діяльності у межах національної економіки. По-сьоме, безперечне дотримання законодавства у сфері фінансової і банківської діяльності, чинного на момент розробки та реалізації науково-освітнього міжнародного проекту в країнах-партнерах, є невід'ємною умовою легітимного провадження проектної діяльності.

Бар'єри успішного впровадження на практиці науково-освітніх міжнародних проектів, що мають фінансове підґрунтя, можуть бути спричинені: недостатністю державної фінансової підтримки; недоліками розподілу фінансових коштів за проектом; нестачею коштів на оновлення матеріально-технічної бази вітчизняних наукових та освітніх установ тощо. Основними напрямками підвищення ефективності реалізації науково-освітнього міжнародного співробітництва в системі державної інноваційної політики є наступні:

- вдосконалення принципів відбору науково-освітніх проектів інноваційного характеру, на реалізацію яких буде виділено фінансування з державного бюджету України;
- урізноманітнення видів державної фінансової підтримки проектної діяльності, реалізація якої сприяє активізації інноваційного розвитку національної економіки;
- посилення контролю за цільовим використанням виділених ресурсів;

- державне сприяння оновленню матеріально-технічної бази вітчизняних науково-дослідних та освітніх установ;
- державне стимулювання вітчизняних економічних суб'єктів різних форм власності до активізації діяльності інноваційного характеру;
- диверсифікація джерел фінансування (у тому числі, отримання грантів міжнародних фондів та організацій) тощо.

Таким чином, бар'єром на шляху ефективної реалізації науково-освітніх міжнародних проектів інноваційного характеру може стати некомпетентність учасників, спричинена: незадовільним рівнем підготовки молодих учених; низьким якісним складом науковців у структурі вітчизняних підприємств, установ та організацій; процесом «відтоку мізків» за кордон; недостатністю у вітчизняних науковців умінь і практичних навичок комерціалізації інновацій; неналежним рівнем визнання представниками державної влади України ролі науково-освітньої міжнародної діяльності інноваційного характеру в розвитку національної економіки тощо.

Підвищення ефективності реалізації науково-освітнього міжнародного співробітництва у системі державної інноваційної політики України у вищевказаному аспекті передбачає впровадження таких заходів:

- розробка і впровадження у навчальний процес вітчизняних вищих навчальних закладів освітніх програм підготовки кадрів з регулярним їх оновленням відповідно до вимог сучасності;
- підвищення якісного рівня підготовки кадрів у галузі комп'ютерно-інформаційних технологій;
- стимулювання активного залучення молоді до науково-дослідної діяльності в межах України;
- розширення можливостей проходження студентами українських закладів вищої освіти практики на вітчизняних і зарубіжних підприємствах (особливо – інноваційно активних);
- удосконалення системи підготовки науковців;

- залучення вітчизняних науковців-інноваторів до процесів безпосереднього впровадження їх розробок на практиці (зокрема, у ході практичної реалізації науково-освітніх міжнародних проектів);
- розширення обсягів підготовки кваліфікованих фахівців з проектного менеджменту ;
- регулярне підвищення кваліфікації працівників вітчизняних наукових організацій і закладів вищої освіти, які займаються розробкою та впровадженням науково-освітніх міжнародних проектів тощо.

Принциповим бар'єром на шляху практичного впровадження науково-освітніх міжнародних проектів є недосконалість інноваційної інфраструктури України. Підвищення ефективності реалізації інноваційної діяльності у даному разі передбачає відновлення, вдосконалення і модернізацію наявної інноваційної інфраструктури та підвищення рівня її ефективності. Причому, дана діяльність має здійснюватись на макрорівні, за умови залучення представників органів державної влади України.

Підвищення ефективності реалізації науково-освітнього міжнародного співробітництва вимагає ефективного менеджменту проектної діяльності. Основними напрямками при цьому є розширення співробітництва вітчизняних наукових і освітніх закладів з бізнесовими структурами та прищеплення українським ученим розуміння необхідності врахування сучасних ринкових тенденцій, а не обмеження виключно дослідницькою та винахідницькою діяльністю. Підвищення ефективності практичної реалізації проектів передбачає також необхідність узгодження інтересів їх учасників.

Ефективне впровадження науково-освітніх міжнародних проектів потребує наявності широкого і вільного доступу їх учасників до інформації щодо особливостей успішно реалізованих проектів, специфіки управління ними й особливо – щодо досягнутих результатів.

Головною метою національної системи управління науково-освітніми міжнародними проектами є активізація інноваційної діяльності в Україні. До основних функцій цієї системи, на нашу думку, варто віднести:

- організаційну – підтримку українських учасників науково-освітніх міжнародних проектів (наприклад, шляхом надання їм безоплатних консультаційних послуг), стимулювання залученості вітчизняних суб'єктів до проектної діяльності, забезпечення захисту національних інтересів у ході реалізації проектів;

- контрольну – мається на увазі державний контроль за тематикою науково-освітніх міжнародних проектів (їх спрямованістю на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку національної економіки) та досягнутими результатами (сприяння їх комерціалізації; дифузії та подальшому розвитку);

- інформаційну поширення вичерпних і достовірних даних про проект і, головне – його результати та їх ефективність.

Серед означених функцій системи управління науково-освітніми міжнародними проектами на макрорівні найбільш важливою, на наше переконання, є інформаційна. Функціонування національної системи управління науково-освітніми міжнародними проектами має здійснюватись на таких принципах:

- посилення відповідності проектів національним інтересам;
- інноваційної спрямованості – при відборі проектів перевагу необхідно надавати інноваційним проектам, особливо розробленим за законодавчо визначеними пріоритетними напрямками інноваційного розвитку країни;

- фінансово-кредитної підтримки – у даному разі мова йде про адекватну умовам ринкової економіки державну підтримку процесів розробки і практичної реалізації проектів, що здійснюється шляхом виділення коштів із державного бюджету, пільгового кредитування та оподаткування;

- інформаційного забезпечення – у ході управління проектами органи державної влади мають надавати по можливості максимально повну інформацію,

необхідну для ефективної реалізації проектної діяльності в межах національної економіки (за умови, якщо це, звісно, не є державною чи комерційною таємницею);

- професіоналізму – до роботи над проектом й управління ним у системі державної інноваційної політики повинні залучатись виключно висококваліфіковані й досвідчені фахівці; разом з тим, даним принципом передбачається також підготовка та перепідготовка спеціалістів, регулярне підвищення їх кваліфікації;

- сприяння розширенню масштабів міжнародного співробітництва у сфері інноваційної діяльності – державна зовнішньоекономічна політика повинна реалізуватись на засадах відкритості та справедливості, забезпечуючи досягнення оптимального співвідношення між лібералізмом та протекціонізмом у діяльності органів державної влади;

- соціальної відповідальності – залучення органів державної влади та державна підтримка реалізації проектів однією із цілей має гарантування соціальної ефективності результатів їх впровадження на практиці;

- прозорості, відкритості та справедливості – управління проектами в системі державної інноваційної політики має забезпечувати: відкритий доступ до інформації щодо проектів; прозорість їх практичної реалізації; справедливість розподілу доходів (вигід) від проектної діяльності між учасниками;

- суверенності – державне управління міжнародними проектами повинно бути спрямованим на гарантування збереження незалежності, територіальної цілісності та самостійності держави.

Пріоритети державної інноваційної політики визначаються Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», до яких віднесено: розвиток машинобудування, енергетики, металургії, нанотехнологій, комп'ютерних, хімічних, біотехнологій, охорони довкілля, системи охорони здоров'я населення, сільського господарства, транспортної системи, інноваційної культури суспільства та ін.

Регіональні пріоритети мають бути спрямованими на активізацію інноваційної діяльності в регіоні, створення всіх необхідних для цього умов, стимулювання фінансово-кредитних установ до кредитування інноваційно активних підприємств. Наприклад, пріоритетними напрямками інноваційного розвитку аграрного сектору можемо визначити високотехнологічний розвиток сільського господарства, енергозберігаючі технології ..., розвиток ІТ-технологій (обумовлено становленням економіки знань), розвиток інноваційної культури (популяризація інноваційної діяльності, впровадження новітніх технологій у сфери освіти і науки), транскордонного співробітництва.

Система управління науково-освітніми міжнародними проектами на національному рівні має також ґрунтуватись на визначенні інституційних пріоритетів розвитку національної економіки, що передбачає чітке визначення структур, відповідальних за реалізацію принципів державної інноваційної політики та функціональних обов'язків її працівників, а також узгодження цілей та інтересів суб'єктів (державні та громадські інститути) та об'єктів (інноваційно активні економічні суб'єкти, члени проектних команд) управління.

З огляду на стрімку глобалізацію економічної та науково-освітньої діяльності, незадовільні тенденції інноваційного розвитку України та доцільність спрямування науково-освітніх міжнародних проектів на досягнення стратегічних цілей розвитку національної економіки необхідним вважаємо удосконалення управління міжнародною проектною діяльністю на макрорівні. Основними напрямками вдосконалення управління науково-освітнім міжнародним співробітництвом на загальнодержавному рівні є: активна державна підтримка та стимулювання національних суб'єктів до участі у міжнародних проектах; відстоювання національних інтересів і цілей при реалізації проектної діяльності; пріоритетність впровадження інноваційних науково-технічних розробок; системне взаємоузгодження проектів різного рівня і програм; створення комплексної інформаційної системи науково-освітніх міжнародних проектів.

Висновки до розділу III

1. Управління міжнародними інноваційними науково-освітніми проектами потребує об'єднання зусиль їх учасників, тоді як особлива роль уряду має полягати у відстоюванні національних інтересів та стратегічно важливих цілей інноваційного розвитку національної економіки на всіх етапах життєвого циклу проекту.

2. Успішна реалізація науково-освітніх міжнародних проектів потребує врахування екзогенних чинників, які формують зовнішнє середовище функціонування проектної команди: політичні (політико-економічна стабільність країн-партнерів за проектом, відповідність проекту інноваційним і зовнішньоекономічним пріоритетам розвитку країн-учасниць), соціально-економічні (рівень безробіття, інфляції, стан і рівень економічного розвитку, рівень життя населення країн-партнерів за проектом, наявність соціального захисту учасників проекту), екологічні (взаємний вплив проектної діяльності та навколишнього природного середовища), форс-мажорні (імовірність виникнення непередбачуваних ситуацій природного, техногенного, політичного чи соціально-економічного характеру) і правові (узгодження проектних заходів з чинними законодавствами країн-учасниць) чинники.

3. На ефективність реалізації науково-освітніх міжнародних проектів вагомий вплив чинять фактори, які включають: організаційні (оптимальний розподіл відповідальності, прав та обов'язків; узгодження інтересів і цілей учасників; кваліфікований підбір партнерів), фінансові (об'єднання фінансових можливостей учасників проекту; наявність державної підтримки; грантова підтримка з боку міжнародних організацій; можливість сплати частки співфінансування за проектом), інформаційні (відкритість проекту; наявність вільного доступу до необхідної інформації; рівень точності, повноти і релевантності інформації), мотиваційні (використання індивідуального підходу до мотивації учасників), психологічні (імовірність виникнення конфліктів через

крос-культурні відмінності учасників; тривалість спрацювання учасників проекту), професіональні (рівень професійної освіти, досвідченості та кваліфікації учасників), фактори планування (рівень якості, гнучкість та узгодженість планів за проектом) та фактори контролю (оперативність, оптимальність і ретельність контролю за реалізацією проекту).

4. Вплив науково-освітнього міжнародного співробітництва на інноваційний розвиток національної економіки може проявлятися у впровадженні в результаті їх реалізації інноваційних видів продукції. Серед ряду факторів (кількість організацій, які виконують наукові дослідження й розробки, загальна сума витрат, обсяги освоєного виробництва інноваційних видів продукції, впроваджених нових технологічних процесів) найбільший вплив на обсяг реалізованої інноваційної продукції здійснює сума витрат на інноваційну діяльність. За умов обмеженості власних коштів економічних суб'єктів, дефіцитності державного бюджету перспективним для активізації інноваційної діяльності є диверсифікація джерел її фінансування, у першу чергу – залучення фінансових ресурсів з іноземних джерел.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі узагальнено завдання управління проектним науково-освітнім міжнародним співробітництвом в системі інноваційної політики, спрямованими на активізацію інноваційної діяльності в Україні.

1. Важливою формою науково-освітнього співробітництва є міжнародні проекти, тобто така форма інноваційної діяльності, що ґрунтується на співпраці партнерів різних країн. До специфічних ознак, характерних для науково-освітніх міжнародних проектів, відносяться: інноваційність, залучення провідних науковців різних країн до дослідницької та навчально-освітньої діяльності в рамках проекту, проведення спільних наукових досліджень, публікація спільних наукових праць з висвітленням результатів проведених досліджень, організація і проведення спільних науково-практичних заходів, міжнародний обмін досвідом та науково-технічними розробками.

2. Проектна діяльність може стати дієвим чинником активізації інноваційного розвитку національної економіки за умови побудови цілісного механізму управління на макро- та мікрорівнях. Складовими структури державної інноваційної політики є законотворча, соціально орієнтована, кадрова, координаційна, прогностична, фінансово-кредитна, мотиваційна, міжнародна та проектна діяльність.

3. Основними особливостями впровадження науково-освітніх міжнародних проектів в Україні є: активність вітчизняних суб'єктів щодо участі в міжнародному співробітництві у сферах освіти і науки; позитивна динаміка обсягів проектної діяльності, яка може бути більш потужною за умови продуманої державної підтримки; закритість інформації щодо чітких параметрів і досягнутих результатів проектної діяльності, що унеможлиблює визначення кількісних і якісних показників ефективності проектів та їх внеску в забезпечення інноваційного розвитку економіки .

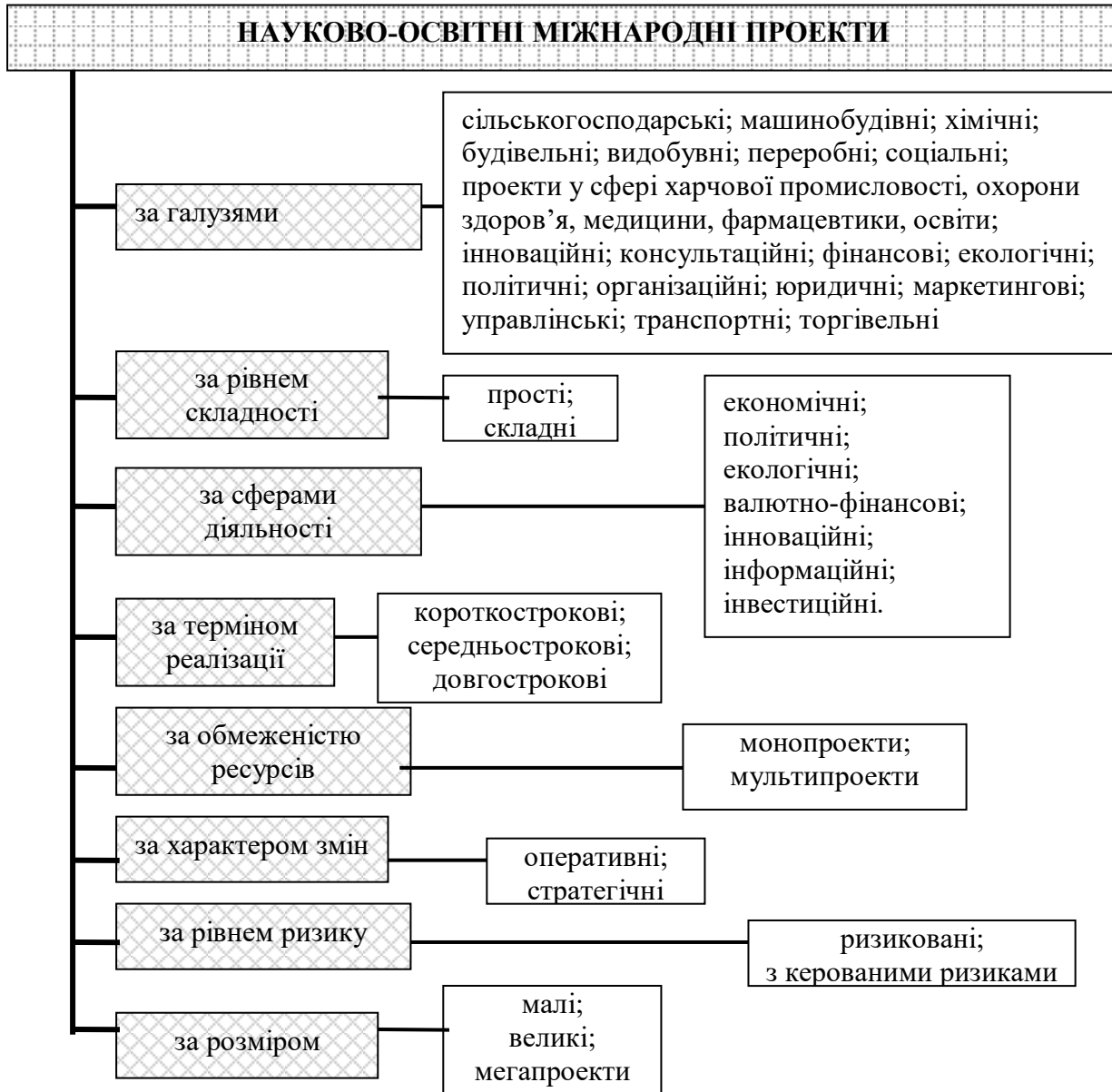
4. Оцінка ефективності реалізації науково-освітніх міжнародних проектів передбачає системне визначення критеріїв (досягнення цілей; дотримання бюджету; своєчасність реалізації проекту; якісний рівень досягнутих результатів; цільове використання ресурсів; рівень професіоналізму та кваліфікації членів проектної команди; результативність наукових досліджень; ефективність комерціалізації інновацій; забезпечення мобільності дослідників тощо) і показників, що характеризують економічні, соціальні та інноваційні аспекти проектної діяльності на стадіях реалізації, поетапного та кінцевого завершення проекту проаналізовано на прикладі фонду USAID.

5. Успішна реалізація науково-освітнього міжнародного співробітництва передбачає необхідність удосконалення управління як на макро-, так і на мікрорівнях, що має базуватись на врахуванні концепції життєвого циклу науково-освітніх міжнародних проектів.

На загальнодержавному рівні підвищення ефективності управління науково-освітнім міжнародним співробітництвом передбачає: активну державну підтримку та стимулювання національних суб'єктів до участі у міжнародних проектах; відстоювання національних інтересів і цілей при реалізації проектної діяльності; пріоритетність впровадження інноваційних науково-технічних розробок; системне взаємоузгодження проектів різного рівня і програм; створення комплексної інформаційної системи науково-освітніх міжнародних проектів.

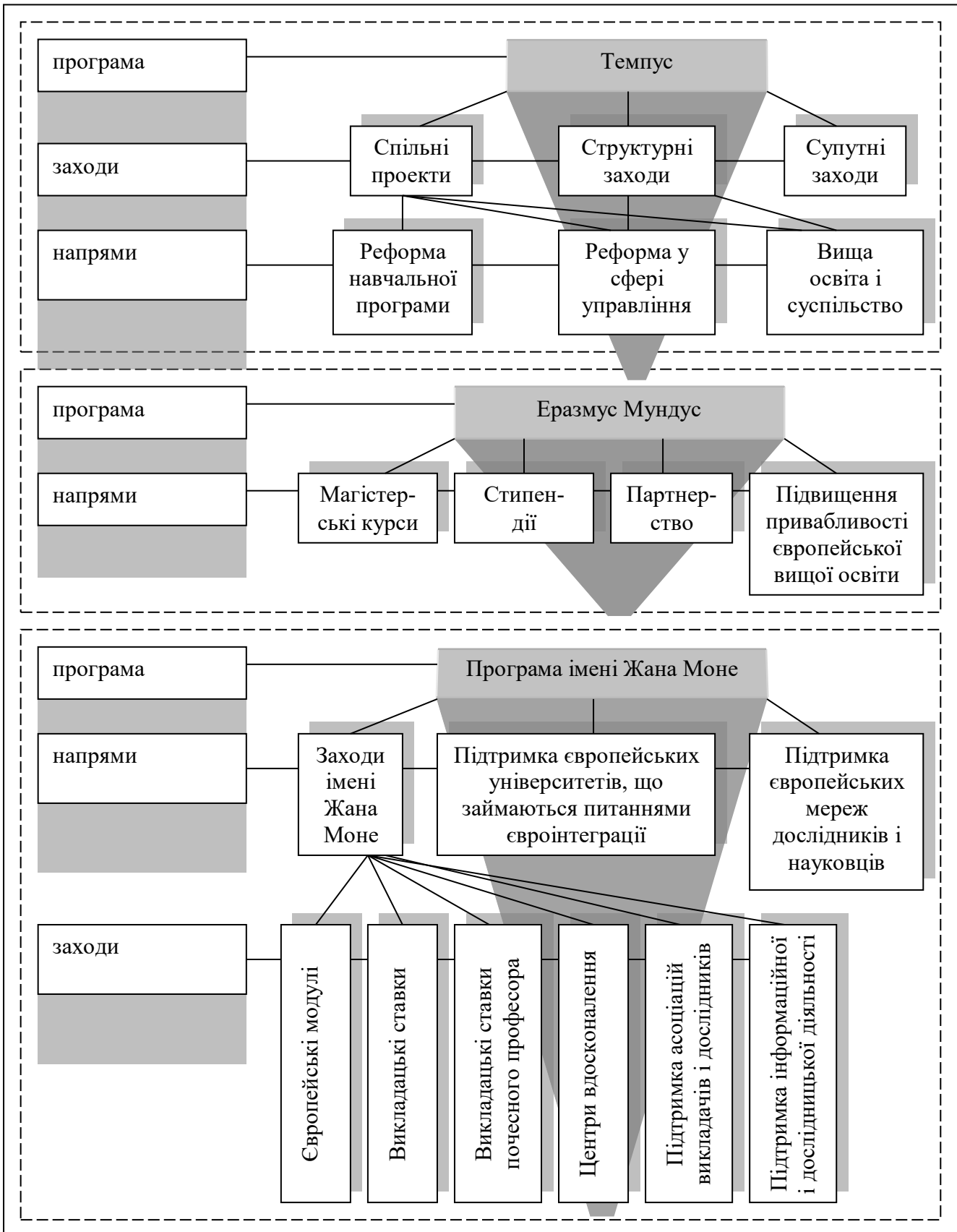
ДОДАТКИ

Узагальнена класифікація науково-освітніх міжнародних проектів



Додаток Б

Напрями діяльності в рамках науково-освітніх програм міжнародного співробітництва





2.1.1. Організуйте прийом молоді
2.1.2. Проведіть кар'єрне консультування
2.1.3. Організуйте та проведіть семінари і тренінги
2.1.4. Залучіть зовнішніх спікерів або організуйте майстер-класи від представників бізнесу
2.1.5. Організуйте та проведіть круглий стіл присвячений відкриттю ЦРК (*у жовтні; рекомендується починати підготовку у серпні*)

2.2.1. Координуйте діяльність ЦРК щотижня
2.2.2. Готуйте звіти щомісяця
2.2.3. Організуйте співпрацю із закладами освіти та роботодавцями
2.2.4. Здійснюйте управління ЦРК
2.2.5. Враховуйте особливості управління та діяльності ЦРК в умовах війни

Закордонний досвід (Марокко):

Початковий етап життєвого циклу проекту Центру розвитку кар'єри базується в основному на:

- 2.1) Забезпеченні основних видів діяльності Центру розвитку кар'єри.
- 2.2) Управлінні Центром розвитку кар'єри з планування / організації діяльності та адміністрування Центром.

Ці два етапи не виконуються послідовно, оскільки вони взаємозалежні та реалізуються циклічно. Види діяльності, представлені в цьому розділі, є основними послугами Центру розвитку кар'єри. Вони починаються з моменту створення Центру розвитку кар'єри і повторюються протягом усього життєвого циклу. За підрахунками, для проведення таких активностей потрібно два місяці. Перший крок "Основні активності Центру розвитку кар'єри" знайомить з кожним видом діяльності для створення спільного словника. У наступному розділі "Управління Центром розвитку кар'єри" пояснюються рекомендовані методи управління для здійснення активностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Витвицька О.Д., Сливінська О.Б. Інституційно - інноваційні зрушення в умовах глобалізації. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 3. С. 79 - 86. Дідух Д. М. Інновації як об'єкт обліку та аналізу [Електронний ресурс].- режим доступу: http://www.znau.edu.ua/visnik/2022_1_2/319.pdf
2. Витвицька О.Д. Інноваційні процеси в стимулюванні розвитку аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. № 3. С. 267-274.
3. Закон України: Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності: від 5.12.2012, № 3715-17.- [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
4. Закон України: Про інноваційну діяльність // Голос України. 2002. №.144(2898). С. 10-12
5. Зоргач А. М. Ефективність застосування інноваційних проектів у аграрних підприємствах / Режим доступу: <http://www.confcontact.com/>
6. Ільків Л. А. Інноваційний потенціал аграрного підприємства: сутність та стратегія використання / Інноваційна економіка. 2019. № 8. С. 86-88
7. Інтернет-ресурс. Food and Agriculture Organization of United Nations. Режим доступу: <http://www.fao.org/nr/water/ETo.html>
8. Кириченко Н. В. Генезис наукових поглядів на сутність інновацій у діяльності аграрних підприємств / Вісник Одеського національного університету. Економіка. Одеса, 2019. Т. 18, Вип. 3.- С. 22-25
9. Ковтуненко К. В. Комерціалізація як процес впровадження і підтримки інноваційних розробок / Інноваційна економіка. 2019. № 10. С. 93-97

- 10.Крачок Л. І. Новітні технології у сільському господарстві: проблеми і перспективи впровадження / Сталий розвиток економіки. 2020. № 3[20]. С. 224-230
- 11.Кундеус О. М. Формування конкурентних переваг суб'єктів аграрної економіки під впливом інноваційних кластерів / Інноваційна економіка. 2020. № 1. С. 3-9
- 12.Маркова С. В. Теоретико-практичні засади визначення ефективності інноваційно - інвестиційної діяльності [Електронний ресурс] / Сталий розвиток економіки.- Режим доступу:
http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2020_2/104.pdf
13. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Тернопіль: Економічно думка, 2021. 295 с.
14. ООН ЮНІДО: http://www.unioninvest.ru/sotrud_unido_1.html
- 15.Oklander, M., Yashkina, O., Petryshchenko, N., Karandin, O., & Yevdokimova, O. (2024). Economic aspects of Industry 4.0 marketing technologies implementation in the agricultural sector of Ukraine. *Ekonomika APK*, 31(4), 55-66. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/4.2024.55>
- 16.Офіційний сайт Міністерства аграрної політики і продовольства України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://minagro.gov.ua>
17. Pugachov, M., Shpykuliak, O., Zhuk, V., Bezduzhna, Yu., & Ksenofontova, K. (2024). Development of the entrepreneurial ecosystem for the agricultural sector in Ukraine during wartime. *Ekonomika APK*, 31(5), 59-75. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.59>
- 18.Poltorak, A., Bodnar, O., Rybachuk, I., & Statsenko, V. (2024). The impact of the strategy of socio-economic recovery of rural areas on the management of agricultural enterprises. *Ekonomika APK*, 31(3), 45-56. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.45>

19. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. 450 с.
20. Системи управління якістю. Основні положення і словник // ДСТУ ISO 9000:2001 (ISO 9000:2000, IDT).- Київ: Держстандарт України, 2001.- 40 с.
21. Тідд Д. Managing innovation. John Wiley and Sons / Д. Тідд, Д. Бессант, К. Павітт.- LTD, Chichester, 2021
22. Офіційний сайт Державної служби статистики України // www.ukrstat.gov.ua.
23. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України // www.mon.gov.ua
24. Офіційний сайт USAID в Україні // <https://www.usaid.gov/uk/ukraine>
25. Про інвестиційну діяльність Закон України № 1560-ХІІ від 18.09.1991 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/min.cgi?nreg=1560-12>
26. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 1 грудня 1998 року № 285 – XIV // Відомості Верховної Ради (ВВР). 1999. № 2–3.
27. Erasmus Mundus and Western Balkans & Turkey Window students by nationality and gender 2019/2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://eacea.ec.europa.eu/erasmus_mundus/results_compendia/documents/statistics/em20192020_students2.pdf
28. LLP – Jean Monnet Programme, Key Activity 1 – Full list of projects placed on the reserve list. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://eacea.ec.europa.eu/llp/ajm/documents/proposals_reserve.pdf
29. Progress Towards the Lisbon Objectives in Education and Training. Indicators and benchmarks / [European Commission. Commission Staff Working Document]. Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 2018. 236 р.