



CUESC

Полтавський державний аграрний університет
Центр українсько-європейського наукового співробітництва

Всеукраїнське науково-педагогічне
підвищення кваліфікації

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ВИЩІЙ ОСВІТІ ТА НАУЦІ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС

6 липня – 16 серпня 2026 року



Львів – Торунь
Liha-Pres
2026

УДК [005.8:001.895]:[378+001]((477)+(4ЄС))(062.552)

I - 66

Організаційний комітет:

Галич Олександр Анатолійович – кандидат економічних наук, професор, ректор Полтавського державного аграрного університету, голова організаційного комітету;

Аранчій Валентина Іванівна – кандидат економічних наук, професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету, заступник голови організаційного комітету;

Дорошенко Андрій Петрович – кандидат економічних наук, доцент, проректор із науково-педагогічної роботи Полтавського державного аграрного університету, заступник голови організаційного комітету;

Дячков Дмитро Володимирович – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету;

Світлична Алла Василівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету;

Вакуленко Юлія Валентинівна – кандидат сільськогосподарських наук, доцент, керівник Навчально-наукового центру інформаційно-комунікаційних освітніх технологій та освіти дорослих Полтавського державного аграрного університету;

Дудник Володимир Васильович – кандидат технічних наук, доцент, керівник відділу із забезпечення освіти дорослих та інноваційного розвитку Полтавського державного аграрного університету.

Інноваційні методи планування та управління проєктами у вищій освіті та науці: досвід України та ЄС : матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 6 липня – 16 серпня 2026 року. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2026. 36 с.

ISBN 978-966-397-653-2

У збірнику представлено матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації «Інноваційні методи планування та управління проєктами у вищій освіті та науці: досвід України та ЄС» (6 липня – 16 серпня 2026 року).

УДК [005.8:001.895]:[378+001]((477)+(4ЄС))(062.552)

© Полтавський державний аграрний університет, 2026

© Центр українсько-європейського наукового співробітництва, 2026

ISBN 978-966-397-653-2

ЗМІСТ

Планування оцінки медичних технологій в умовах сьогодення Ємельянова О. І.	4
Компетентнісний підхід у вищій освіті Жданюк Ю. І.	7
Інтеграція інноваційних методів управління проєктами в процес імплементатії міжнародно-правових стандартів прав жінок у національне законодавство України: досвід України та ЄС Замула А. Ю.	10
Інноваційні методи управління проєктами у вищій освіті в умовах цифрової трансформації Намлісва Н. В.	13
Практико-орієнтовані методи навчання соціального проєктування в системі підготовки фахівців соціальної сфери Саранча І. Г.	15
Інноваційні проєкти у сфері виробництва «зеленого» водню: поточний стан та перспективи в Україні Сисак Р. М.	19
Agile-підхід у викладанні літератури: досвід впровадження гнучкого планування в курсах української та зарубіжної літератури у ЗВО Хижняк І. А.	23
Подолання проблеми розриву поколінь в українській науці Черба О. В.	27
Програма «EUREKA» в контексті розвитку інноваційного підприємництва в закладах вищої освіти України Шевченко І. Ю.	31

ПЛАНУВАННЯ ОЦІНКИ МЕДИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Смельянова О. І.

*кандидат медичних наук, доцент,
доцент кафедри управління охороною здоров'я
Національний університет охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика
м. Київ, Україна*

Планування оцінки медичних технологій (ОМТ) як важливий структурований процес, що використовує методи для визначення цінності медичної технології допомагає раціонально використовувати різноманітні ресурси охорони здоров'я та включає визначення пріоритетів, формування робочого плану, підготовку досьє для подальшого аналізу ефективності [3]. Він базується на засадах доказової медицини та є обов'язковим кроком для включення новітніх медичних технологій до державних закупівель чи програм реімбурсації. Основними цілями планування ОМТ у закладах охорони здоров'я є: оптимізація лікарняного бюджету, раціональні обґрунтовані закупівлі з метою придбання ефективного обладнання чи лікарських засобів без дублюжу з існуючими для підвищення якості медичної допомоги та зниження тривалості лікування з відповідною мінімізацією ризиків.

Функції з проведення державної ОМТ щодо лікарських засобів покладено на Державний експертний центр МОЗ України [2]. Планування, організація та проведення ОМТ є предметом професійної діяльності експерта з оцінки медичних технологій [6]. В Україні професійні стандарти доповнюють базу кваліфікаційних характеристик, а вимоги щодо оцінки медичних технологій (Health Technology Assessment – HTA) базуються на актуальних європейських нормах, таких як модель HTA Core Model.

Загалом можна виділити кілька ключових етапів в плануванні ОМТ. На початковому етапі проводиться моніторинг ринку найновіших клінічних досліджень і технологій штучного інтелекту, що наразі набуває особливого значення, оскільки спостерігається інтенсивний розвиток напрямку медичних інформаційних технологій (HealthTech). За даними ДП «Електронне здоров'я», протягом останніх років вітчизняний ринок поповнився 19 новими цифровими проєктами [7]. Наразі є інноваційні напрямки, які проходять стадії R&D та Seed-фінансування в Україні. Це предиктивна аналітика та скринінг: HealthTrack AI як інструмент предиктивної аналітики на базі штучного

інтелекту. Він використовує медичні дані для прогнозування та оцінки ризику розвитку хронічних захворювань (наприклад, серцево-судинних патологій). Крім того, він служить важливим компонентом у переході від лікування до профілактичної медицини. Цифрова радіологія та HealthTech в Україні переживають потужний стрибок завдяки DeepTech-рішенням, де технології штучного інтелекту виступають у ролі помічника для лікарів. Платформа CheckEye та компанія ZibraAI є прикладом інновацій, що змінюють підхід до медичної діагностики та автоматизації медичних процесів. Smart-реабілітація за допомогою технологій комп'ютерного зору (Computer Vision) кардинально змінює підхід до дистанційного відновлення пацієнтів, дозволяючи за допомогою звичайної камери смартфона, планшета або ноутбука точно відстежувати рухи людини у реальному часі без використання жодних натільних сенсорів чи маркерів. Важливим аспектом є оптимізація робочого часу медичного працівника: голосове заповнення електронних медичних карток, інтеграція ШІ-помічників під час прийому та автоматизований облік балів безперервного професійного розвитку (БПР) [7].

В Україні пошук та оцінка зазначених медичних технологій базується на систематизованих даних регуляторних органів та профільних аналітичних центрів. При цьому проводиться аналіз пріоритетних напрямків з аналізом потреб для охорони здоров'я; відбір технологій для державної ОМТ на основі встановлених критеріїв. Здійснюється фармакоекономічний аналіз, розрахунок витрат та оцінка фінансових наслідків впровадження технології для державного або місцевих бюджетів. Додатково визначається цільова популяція, поширеність конкретного захворювання та демографічні показники, що дозволяє спрогнозувати масштаб впливу технології на систему охорони здоров'я. Особливого значення набуває оцінка доказової бази щодо доданої клінічної користі, безпеки та покращення стану пацієнтів порівняно з наявними альтернативами. Надалі відбувається планування самого процесу оцінки з визначенням ключових питань з формування досьє заявником. Досьє подається до ДЕЦ МОЗ України державною мовою та включає чотири основні розділи: загальний, клінічний, розділ фармакоекономічного аналізу та розділ за результатами проведення аналізу. До досьє додаються відповідні матеріали, що підтверджують порівняльну результативність, безпеку лікарського засобу, дані щодо порівняльної вартості та економічної доцільності заявленої медичної технології стосовно іншої технології порівняння [5]. Експертизу проводить Департамент оцінки медичних технологій ДП «Державний експертний центр МОЗ України». Вона складається з первинної та фахової експертизи. Первинна експертиза передбачає перевірку

повноти та правильності оформлення наданих документів, а фахова – експертизу клінічної ефективності, безпеки, економічної доцільності та інших організаційних та етичних аспектів [1].

Порядок проведення ОМТ відповідно до регламентів ЄС, вимог до документів, що подаються заявниками, затверджений відповідною Постановою КМУ за № 1300 від 23.12.2020 року [5]. Настанова з державної оцінки медичних технологій [4] є нормативним документом, який містить рекомендації щодо проведення державної оцінки медичних технологій з урахуванням потреб та підстав для її проведення та виду заявленої медичної технології тощо. Настанови з державної оцінки медичних технологій розробляються на засадах міжнародних та європейських правил і стандартів з державної оцінки медичних технологій [5].

Водночас попри актуальність теми та певних досягнень щодо проведення оцінки медичних технологій, в Україні відсутнє повноцінне вирішення всіх проблемних питань у цьому напрямку. Існує потреба у навчанні відповідних фахівців та адаптації національних процесів до стандартів ЄС. Досить важливе значення має прозора пріоритизація при виборі медичних технологій з урахуванням усіх аспектів застосування, ліквідація нецільових витрат, що набуває важливого значення в умовах сьогодення.

Література:

1. Департамент оцінки медичних технологій : офіційний вебсайт / Державний експертний центр МОЗ України. URL: <https://www.dec.gov.ua/ua/departament-omt/> (дата звернення: 25.05.2026)

2. Євроінтеграція у сфері ОМТ: <https://moz.gov.ua/uk/yevrointegraciya-u-sferi-omt-uryad-onoviv-poryadok-derzhavnoyi-ocinki-medichnih-tehnologij-vidpovidno-do-standartiv-yes>

3. Оцінка медичних технологій: від теорії до практики математичного моделювання : навч. посіб. / С. О. Соловйов, Н. А. Білоусова, В. В. Трохимчук. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. 140 с. С.8, HTAi (2023) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://htai.org/about/>.

4. Про затвердження Настанови з державної оцінки медичних технологій щодо медичних виробів : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 21.11.2025 № 1771. URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-21-11-2025-1771-pro-zatverdzhennya-nastanovi-z-derzhavnoyi-ocinki-medichnih-tehnologij-shodo-medichnih-virobiv> (дата звернення: 27.05.2026).

5. Про затвердження Порядку проведення державної оцінки медичних технологій : Постанова Кабінету Міністрів України від

23 груд. 2020 р. № 1300: (із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ №358 від 25.03.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1300-2020-p> (дата звернення: 25.05.2026).

6. Професійний стандарт за професією «Експерт з оцінки медичних технологій»: затверджено наказом ГО «Об'єднання організацій роботодавців медичної та мікробіологічної промисловості України» від 23 берез. 2023 р. № 06-23 / розроб. ГО «Об'єднання організацій роботодавців медичної та мікробіологічної промисловості України». Київ, 2023. 28 с. URL: nqa.gov.ua (дата звернення: 25.05.2026).

7. Технологічна трансформація охорони здоров'я: в Україні зафіксовано зростання ринку HealthTech-стартапів. Фармацевт Практик. 2026. URL: <https://www.fp.com.ua/tekhnologichna-transformatsiia-okhoroni-zdorovia-v-ukrayini-zafiksovano-zrostantia-rinku-healthtech-startapiv/> (дата звернення: 25.05.2026).

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ВИЩІЙ ОСВІТІ

Жданюк Ю. І.

*кандидат медичних наук, доцент,
доцент кафедри внутрішньої медицини
Донецький національний медичний університет
м. Лиман, Донецька область, Україна*

Основним завданням професійної освіти є підготовка кваліфікованого працівника відповідного рівня та профілю, конкурентоспроможного на ринку праці, компетентного, відповідального, що вільно володіє своєю професією та орієнтованого у суміжних сферах діяльності, здатного до ефективної роботи за спеціальністю на рівні світових стандартів.

Сучасна освіта дедалі більше розкривається як сфера конкуруючих концепцій, у якій використовуються сучасні наукові технології, інформаційні продукти та висококваліфіковані спеціалісти. Специфіка компетентісного навчання полягає в тому, що засвоюється не готове знання, кимось запропоноване, а здобувач вищої освіти сам формулює поняття, необхідні для вирішення завдання. При такому підході навчальна діяльність періодично набуває дослідницького характеру і стає предметом засвоєння.

Компетентність – це спосіб існування знань, умінь, освіченості, що сприяє особистісної самореалізації, знаходження свого місця у світі,

внаслідок чого освіта стає високомотивованою і в справжньому сенсі особистісно орієнтованою, що забезпечує максимальну затребуваність особистісного потенціалу. Компетентна модель – це модель майбутньої ефективної роботи, соціальної взаємодії та адаптованості до багатьох контекстів. Принципи навчання у логіці компетентнісного підходу полягають у наступному:

1. Навчальний процес має бути спрямований на досягнення результатів, виражених у формі компетенцій.

2. Здобувачі освіти повинні свідомо взяти відповідальність за власне навчання. Для цього суб'єкти навчання мають активно взаємодіяти.

3. Здобувачам освіти має бути надано можливість навчатися пошуку, обробці та використанню інформації. Необхідно відмовитись від практики трансляції знань.

4. Здобувачі освіти повинні мати можливість практикуватися в освоєних компетенціях у великій кількості реальних та імітаційних контекстів.

5. Індивідуалізація навчання: надання кожному, хто навчається, можливість освоювати компетенції за індивідуальним планом.

Нові стандарти вищої освіти задають вимоги до результатів освоєння основних освітніх програм, що виражені у формі компетенцій та визначають професійні та загальнокультурні якості випускників. Основні освітні програми забезпечують нормативно-методичну базу освоєння компетенцій відповідно до вимог за напрямками підготовки. Статус закладу вищої освіти накладає певні вимоги до випускників і має на увазі не лише високий рівень професійної підготовки, а й широку ерудицію, грамотну аргументовану мову, вміння працювати в колективі, здатність взаємодіяти з іншими фахівцями, адаптуватися до умов професійної діяльності, що змінюються, самостійно опановувати знання і навички в суміжних спеціальностях для успішного виконання професійних завдань.

Введення компетентнісного підходу обумовлено необхідністю розвитку кадрового ресурсу суспільства, підвищенням якості підготовки фахівців, перспективою вільної інтеграції фахівців у соціокультурний та економічний простір, у зв'язку з чим виникла необхідність формування особистості, здатної адаптуватися до сучасних умов, що вимагають відповідальності, здатності робити конструктивні та компетентні дії. Для успішної професійної діяльності недостатньо здобути вищу освіту, потрібно постійно поповнювати свої знання, бути здатним вчитися самостійно та постійно, доповнюючи свої професійні та культурні компетенції інформацією з інших галузей знань.

Освітні методи, сприяючі розвитку компетенцій, передбачають впровадження інноваційних технологій у освітнє середовище. Розробка

компетентнісної моделі навчання демонструє позицію закладу вищої освіти стосовно освітніх інновацій та зумовлює шляхи та методи реалізації інноваційної стратегії, стимулює вдосконалення форм та змісту навчального процесу. Інноваційний характер освіти потребує розвитку творчих здібностей, вміння мислити самостійно та нестандартно, працювати в команді, орієнтуватися в ситуації, що швидко змінюється, в результаті якого повинен сформуватися компетентний професіонал. Кінцевим результатом процесу освіти у вузах є такі компетенції:

- ціннісно-смыслові – ціннісні орієнтири, здатність орієнтуватися в навколишньому світі, усвідомлювати свою роль та призначення, приймати рішення;

- загальнокультурні – пізнання та досвід діяльності у галузі національної та загальнолюдської культури;

- навчально-пізнавальні – сукупність компетенцій здобувача вищої освіти у сфері самостійної пізнавальної діяльності, що включає способи організації планування, самооцінки та самокорекції;

- інформаційні – навички діяльності стосовно інформації у навчальних предметах та в навколишньому світі; володіння сучасними засобами інформації та інформаційними технологіями; пошук, аналіз та відбір необхідної інформації, її перетворення, збереження та передача;

- комунікативні – знання мов, способів взаємодії з людьми; навички колективу;

- соціально-трудова – виконання ролі громадянина, спостерігача, члена сім'ї; права та обов'язки в галузі професійного самовизначення;

- особистісне самовдосконалення – освоєння способів фізичного, духовного та інтелектуального саморозвитку; оволодіння способами діяльності у власних інтересах та можливостях; формування психологічної грамотності, культури мислення та поведінки.

Запропоновані компетенції дозволять майбутньому фахівцю чіткіше розуміти цінності та установки стосовно конкретної мети; навчатись контролювати свою діяльність, навчатися самостійно; шукати та використовувати зворотний зв'язок; бути впевненим у собі; набувати навичок самоконтролю; звертати увагу на проблеми, пов'язані з досягненням поставленої мети; привчати до самостійності мислення; виробляти навички щодо вирішення складних завдань та використання нових ідей та інновацій для досягнення мети.

Компетентнісний підхід у вищій освіті дозволить оптимізувати навчальний процес, націлити викладачів на кінцевий результат, підвищити психологічну та комунікативну компетентність здобувачів, зміцнити та розвинути інформаційну та науково-дослідницьку базу, сконцентрувати ресурси для реалізації сучасної концепції вищої освіти.

ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПРОЦЕС ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНО- ПРАВОВИХ СТАНДАРТІВ ПРАВ ЖІНОК У НАЦІОНАЛЬНЕ ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС

Замула А. Ю.

*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного та європейського права
Національний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна*

Реформування національного законодавства України у сфері прав жінок відбувається під безпосереднім впливом міжнародно-правових зобов'язань держави, насамперед Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), Стамбульської конвенції та інших універсальних і регіональних стандартів [1, с. 29–33]. Водночас саме лише закріплення відповідних норм на рівні закону не гарантує їх реального втілення у суспільну практику: як зазначає О.О. Уварова, проблема недостатньо ефективного захисту прав жінок і дотримання гендерної рівності в різних сферах суспільного життя залишається відкритою для України навіть за умови ратифікації базових міжнародних документів [1, с. 6–7]. Аналогічний висновок впливає з дослідження В.В. Гальцової, яка констатує відсутність в Україні чіткої правової бази, необхідної для системного врегулювання самого процесу імплементації міжнародно-правових норм, що спричиняє правові колізії та ускладнює правозастосовну діяльність [2, с. 251].

Таким чином, імплементація міжнародних стандартів у сфері забезпечення прав жінок має розглядатися не як одноразовий нормативно-правовий акт, а як комплексний, динамічний та інституційно опосередкований процес, що передбачає послідовне узгодження національного законодавства й публічної політики з міжнародно-правовими зобов'язаннями держави. Такий процес охоплює розроблення та реалізацію національних стратегій і планів дій, підготовку та подання періодичних доповідей до відповідних міжнародних конвенційних органів, забезпечення міжвідомчої координації діяльності органів державної влади, здійснення систематичного моніторингу стану дотримання прав жінок, а також проведення оцінювання ефективності запроваджених правових, інституційних та соціально-економічних заходів. Відтак, результативність імплементації міжнародних стандартів визначається не лише формальним виконанням державою міжнародних зобов'язань,

а й спроможністю національних інституцій забезпечити їх практичну реалізацію, сталість відповідної політики та досягнення вимірюваних результатів у сфері гарантування гендерної рівності та недискримінації [1, с. 40–41]. За своєю структурою цей процес фактично відповідає ознакам проєкту в класичному розумінні управління проєктами – наявність чітко визначеної мети, обмежень у часі та ресурсах, множинності заінтересованих сторін і необхідності поетапного контролю. Це зумовлює доцільність поєднання теми науково-педагогічного підвищення кваліфікації «Інноваційні методи планування та управління проєктами у вищій освіті та науці: досвід України та ЄС» із дослідженням механізмів імплементації міжнародно-правових стандартів прав жінок в українське законодавство.

Сучасна теорія управління проєктами у сфері науки та вищої освіти виходить з декількох принципів, застосовних і до правотворчого процесу: принцип системності, що передбачає розгляд об'єкта управління як складної системи з численними внутрішніми та зовнішніми зв'язками, та принцип історизму, який означає використання вже накопиченого в Україні та за кордоном практичного досвіду з метою уникнення повторення відомих помилок [3, с. 17]. С. О. Крамський обґрунтовує метод розподілу наукових проєктів між колективами закладів вищої освіти з урахуванням кадрового забезпечення, навантаження та специфічних умов діяльності [3, с. 18–19]; за аналогією подібний розподіл повноважень та ресурсів є вкрай актуальним і для державних органів, оскільки, як показує зарубіжний досвід, наведений у посібнику О. О. Уварової, ефективність національного механізму забезпечення прав жінок прямо залежить від чіткості мандата, стабільності підпорядкування та достатності людських і фінансових ресурсів відповідної інституції [1, с. 48–51].

Досвід Європейського Союзу демонструє, що просування гендерної рівності (gender mainstreaming) розглядається як окремий напрям політики, реалізований через послідовні програмні документи – «Дорожній атлас рівності між чоловіками та жінками», директиви ЄС, програми дій Співтовариства, – кожен із яких структурований за проєктним принципом: визначення пріоритетів, розподіл відповідальності між інституціями, встановлення часових меж і подальший моніторинг виконання [1, с. 57–58]. Саме за такою логікою в Україні готуються національні плани дій з виконання рекомендацій Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок, а Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України як уповноважений орган узагальнює виконання відповідних державних програм [1, с. 41–42]. Застосування економіко-математичних методів управління проєктами, які

С. О. Крамський, О. М. Євдокімова та О. В. Захарченко пропонують використовувати для оптимізації розподілу ресурсів у наукових проєктах закладів вищої освіти, – зокрема методів оцінювання навантаження, планування строків і контролю досягнення цільових показників [4, с. 130–135], – є придатним інструментарієм і для підвищення ефективності реалізації державних програм у сфері гендерної політики, де показники виконання нерідко залишаються формальними й не піддаються об'єктивному вимірюванню.

Особливої уваги заслуговує проблема трансформації міжнародно-правових норм у національне законодавство без урахування принципів системності та планування. В. В. Гальцова на прикладі криміналізації домашнього насильства (ст. 126-1 КК України) показує, що механічне, позбавлене належного планування й фахової експертизи перенесення формулювань Стамбульської конвенції в національний закон призводить до порушення правил законодавчої техніки, невизначеності ключових понять та подальших складнощів у правозастосуванні [2, с. 250–251]. Це є прямим наслідком відсутності проєктного підходу до імплементації – зокрема етапів попереднього аналізу, залучення заінтересованих сторін, пілотного тестування норми та оцінки ризиків, які є обов'язковими елементами сучасного управління проєктами [3, с. 17–18].

Висновки. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що підвищення ефективності імплементації міжнародно-правових стандартів прав жінок у національне законодавство України потребує свідомого застосування інноваційних методів проєктного менеджменту, апробованих у сфері вищої освіти і науки України та ЄС. Це передбачає: розроблення національних планів дій за принципами системності й історизму з чітким визначенням цілей, строків, відповідальних органів та показників результативності [1, с. 41]; використання економіко-математичних методів планування та розподілу ресурсів між суб'єктами, залученими до реалізації гендерної політики, за аналогією з управлінням науковими проєктами закладів вищої освіти [3, с. 18; 4, с. 133]; запровадження обов'язкової стадії експертного оцінювання та моніторингу на етапі трансформації міжнародно-правових норм у національне законодавство з метою уникнення колізій, подібних до виявлених у процесі імплементації Стамбульської конвенції [2, с. 251]. Такий міждисциплінарний підхід, що поєднує здобутки теорії управління проєктами з юридичною наукою, відповідає загальному вектору наближення України до європейських стандартів врядування та може підвищити реальну (а не лише формальну) ефективність захисту прав жінок в Україні.

Література:

1. Уварова О.О. Права жінок та гендерна рівність: навч. посіб. Київ: ФОП Голембовська О.О., 2018. 204 с.
2. Гальцова В. Деякі аспекти імплементації положень Стамбульської конвенції в КК України та проблеми кримінальної відповідальності за домашнє насильство. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 4. С. 249–252. URL: http://lsej.org.ua/4_2020/62.pdf
3. Крамський С.О. Перспективний метод управління науковими проєктами в навчальних закладах вищої освіти. Управління розвитком складних систем. 2023. № 53. С. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.53.16-22>.
4. Крамський С.О., Євдокімова О.М., Захарченко О.В. Економіко-математичні методи управління науковими проєктами у навчальних закладах вищої освіти. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 21. № 4 (47). С. 129–145. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).227011](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).227011).

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ВИЩІЙ ОСВІТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Намлієва Н. В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління та адміністрування
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя, Україна*

Сучасний розвиток системи вищої освіти характеризується посиленням конкуренції між закладами освіти, необхідністю інтеграції до Європейського освітнього простору та активним впровадженням цифрових технологій. У цих умовах особливого значення набуває використання інноваційних методів планування та управління проєктами, які забезпечують ефективне використання ресурсів, підвищення якості освітніх послуг та успішну реалізацію стратегічних цілей закладів вищої освіти.

Проектний підхід сьогодні розглядається як один із найефективніших інструментів управління змінами у сфері освіти та науки. Реалізація освітніх, наукових, міжнародних та соціальних проєктів сприяє розвитку інноваційного потенціалу університетів,

розширенню міжнародного співробітництва та залученню додаткових фінансових ресурсів.

Особливе значення для сучасного проєктного менеджменту мають цифрові інструменти планування та моніторингу проєктів. Використання платформ Trello, Asana, Microsoft Project, Google Workspace, Microsoft Teams та інших цифрових сервісів дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між учасниками проєкту, контролювати виконання завдань, оптимізувати використання часу та підвищувати прозорість управлінських процесів.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить про високу ефективність використання гнучких методологій управління проєктами, зокрема Agile, Scrum та Kanban. Застосування цих підходів дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати проєкти до нових умов та забезпечувати їх результативність. Університети ЄС активно використовують проєктний менеджмент під час реалізації програм Erasmus+, Horizon Europe та інших міжнародних ініціатив.

В українських закладах вищої освіти також спостерігається поступове впровадження сучасних підходів до управління проєктами. Особливої актуальності це набуло в умовах цифрової трансформації освіти, розвитку дистанційного навчання та необхідності залучення міжнародної грантової підтримки. Реалізація освітніх і соціальних проєктів сприяє формуванню партнерських мереж, розвитку академічної мобільності та підвищенню конкурентоспроможності університетів.

Важливим напрямом розвитку проєктної діяльності є використання інструментів штучного інтелекту. Сучасні цифрові технології дозволяють автоматизувати окремі етапи планування проєктів, аналізувати ризики, прогнозувати результати та підвищувати якість управлінських рішень. Це створює нові можливості для підвищення ефективності проєктної діяльності у сфері освіти та науки.

Отже, інноваційні методи планування та управління проєктами є важливим чинником розвитку сучасної вищої освіти. Поєднання проєктного підходу, цифрових технологій та європейського досвіду сприяє підвищенню ефективності діяльності закладів освіти, розвитку міжнародного співробітництва та забезпеченню конкурентоспроможності вищої освіти України в умовах глобальних викликів.

Література:

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York : Wiley, 2022.

2. PMBOK Guide. Project Management Institute. 7th Edition. PMI, 2021.
3. European Commission. Erasmus+ Programme Guide. Brussels, 2024.
4. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проєктами: основи професійних знань і система оцінки компетентності проєктних менеджерів. Київ : ІРІДІУМ, 2020.
5. Кремень В. Г. Цифрова трансформація освіти і науки України. Київ : Педагогічна думка, 2023.

ПРАКТИКО-ОРІЄНТОВАНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

Саранча І. Г.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри психології та соціальної роботи
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
м. Вінниця, Україна*

У сучасних умовах підготовка фахівців соціальної сфери потребує посилення практико-орієнтованої складової освітнього процесу, оскільки професійна діяльність соціального працівника дедалі частіше пов'язана не лише з наданням соціальних послуг, консультуванням чи супроводом клієнтів, а й із розробленням, обґрунтуванням, реалізацією та оцінюванням соціальних проєктів. Соціальне проєктування в цьому контексті виступає не тільки окремою навчальною дисципліною, а й важливим інструментом формування професійної суб'єктності здобувачів освіти, їхньої здатності бачити соціальну проблему системно, аналізувати потреби цільових груп, визначати логіку змін, планувати ресурси, працювати з партнерами та оцінювати суспільний ефект запропонованих рішень.

Особливої актуальності навчання соціального проєктування набуває в умовах воєнного стану, зростання кількості вразливих груп населення, посилення ролі громадських організацій, територіальних громад, міжнародних донорів і благодійних фондів у розв'язанні соціальних проблем. Відповідно, майбутній фахівець соціальної сфери має володіти не лише теоретичними знаннями про соціальну політику, соціальні послуги та роботу з різними категоріями клієнтів, а й

прикладними навичками розроблення проектних заявок, логіко-структурних матриць, календарних планів, бюджетів, систем моніторингу та оцінювання.

Метою викладання дисципліни «Соціальне проектування» є формування у здобувачів освіти здатності розробляти соціально значущі проекти на основі аналізу потреб громади, принципів доказовості, участі цільових груп, міжсекторної взаємодії та орієнтації на вимірюваний соціальний результат. Такий підхід відповідає сучасному розумінню проектного менеджменту як системи знань, методів, інструментів і практик, спрямованих на досягнення визначених цілей в умовах обмежених ресурсів, часових рамок і ризиків [3, с. 84].

Одним із ключових методичних завдань викладача є поєднання теоретичного матеріалу з практичними навчальними ситуаціями. Ефективне навчання соціального проектування неможливе лише через лекційне пояснення понять «проект», «мета», «завдання», «результат», «індикатор», «цільова група» чи «бюджет». Ці категорії мають засвоюватися через роботу з реальними або наближеними до реальності соціальними проблемами: підтримка внутрішньо переміщених осіб, розвиток інклюзивних послуг у громаді, профілактика насильства, підтримка людей з інвалідністю, соціальна адаптація молоді, розвиток волонтерства, допомога сім'ям у складних життєвих обставинах тощо.

Доцільним є використання проблемно-орієнтованого навчання, за якого здобувачі освіти не отримують готової теми проекту, а самостійно проходять шлях від виявлення проблеми до формулювання проектної ідеї. На першому етапі вони аналізують соціальну ситуацію, визначають зацікавлені сторони, збирають первинну інформацію про потреби цільової групи, опрацьовують статистичні, нормативні та аналітичні джерела. На другому етапі відбувається побудова «дерева проблем» і «дерева цілей», що дозволяє побачити причинно-наслідкові зв'язки між окремими проявами соціальної проблеми. На третьому етапі студенти переходять до формування логіки проекту: визначають загальну мету, конкретні завдання, очікувані результати, активності, індикатори, ресурси та ризики.

Важливим інструментом у викладанні соціального проектування є логіко-структурний підхід, який дає змогу структурувати проектну ідею та перевірити її внутрішню узгодженість. Застосування логіко-структурної матриці в освітньому процесі допомагає здобувачам зрозуміти, що якісний соціальний проект має бути не набором окремих заходів, а цілісною системою змін. У ній активності мають безпосередньо вести до продуктів, продукти – до короткострокових результатів, а результати – до ширшого соціального впливу. Така

логіка є особливо важливою для соціальної сфери, де кінцевий ефект часто має якісний характер і пов'язаний зі зміною поведінки, підвищенням спроможності, посиленням доступу до послуг або покращенням якості життя [1, с. 108].

Перспективним є також використання підходу Theory of Change, або теорії змін, який дозволяє здобувачам освіти глибше осмислити, яким саме чином заплановані дії можуть привести до бажаних соціальних змін. На відміну від формального опису заходів, теорія змін вимагає пояснення припущень, зовнішніх умов, ризиків і логіки переходу від проблеми до результату. У межах дисципліни цей підхід доцільно застосовувати під час розроблення комплексних соціальних проєктів, орієнтованих на вразливі групи населення або розвиток громади.

Ефективним методом навчання є проєктна робота в малих групах. Вона моделює реальні умови діяльності команди соціального проєкту, де важливими є розподіл ролей, комунікація, узгодження рішень, відповідальність за окремі компоненти роботи. У таких групах студенти можуть виконувати функції координатора проєкту, аналітика потреб, фахівця з комунікацій, відповідального за бюджет, моніторинг чи партнерську взаємодію. Це сприяє не лише засвоєнню змісту дисципліни, а й розвитку комунікативної, організаційної та управлінської компетентностей.

Окреме місце у викладанні соціального проєктування має займати навчання підготовки бюджету. Практика засвідчує, що саме бюджетування часто викликає труднощі у здобувачів освіти, оскільки потребує поєднання змістового бачення проєкту з фінансовою логікою. Здобувачі мають навчитися розрізняти прямі й адміністративні витрати, обґрунтовувати необхідність кожної бюджетної статті, співвідносити витрати з активностями, уникати необґрунтованих або надмірних витрат. Доцільним є виконання практичних завдань із розроблення бюджету до вже сформованої логічної моделі проєкту, а також аналіз типових помилок: відсутність зв'язку між заходами й витратами, неврахування податків, завищення витрат, дублювання статей, відсутність витрат на доступність або комунікацію.

Інноваційною складовою навчання може бути використання цифрових інструментів проєктного планування. Зокрема, для командної роботи доцільно застосовувати онлайн-дошки, хмарні документи, шаблони календарних планів, діаграми Ганта, цифрові таблиці для бюджету, інструменти візуалізації зацікавлених сторін і ризиків. Такі інструменти не лише підвищують інтерактивність занять, а й наближають освітній процес до практики роботи громадських організацій, соціальних установ і проєктних команд.

Доцільним методичним прийомом є аналіз реальних конкурсних оголошень донорських організацій. Здобувачі можуть працювати з умовами грантових конкурсів, визначати відповідність проєктної ідеї пріоритетам донора, аналізувати критерії оцінювання, формулювати очікувані результати та індикатори відповідно до вимог конкретного конкурсу. Така робота формує розуміння, що соціальний проєкт має бути не абстрактною ініціативою, а відповіддю на конкретний запит, підтверджену потребу й реалістичні можливості реалізації.

Важливим елементом навчання є презентація та захист проєктної ідеї. Під час такої роботи студенти вчаться коротко й аргументовано представляти проблему, цільову групу, мету, очікувані результати, бюджет і сталість проєкту. Захист проєкту може проводитися у форматі пітчингу, експертного обговорення або симуляції засідання конкурсної комісії. Це дозволяє розвивати навички професійної комунікації, публічного виступу, аргументації та реагування на критичні запитання.

Особливу увагу варто приділяти оцінюванню навчальних результатів. Традиційний контроль знань доцільно поєднувати з оцінюванням практичних продуктів: паспорта проєкту, аналізу проблеми, логіко-структурної матриці, календарного плану, бюджету, ризик-матриці, комунікаційного плану та фінальної презентації. Критеріями оцінювання можуть бути актуальність проблеми, обґрунтованість потреби, логічність структури, реалістичність активностей, вимірюваність індикаторів, відповідність бюджету, врахування ризиків, сталість результатів і етичність запропонованих рішень.

Отже, викладання дисципліни «Соціальне проєктування» має ґрунтуватися на поєднанні теоретичних знань, практичних кейсів, командної роботи, цифрових інструментів, аналізу реальних грантових вимог та презентації власних проєктних рішень. Такий підхід сприяє формуванню у майбутніх фахівців соціальної сфери проєктної компетентності, здатності працювати з потребами громади, планувати соціальні зміни, залучати ресурси та оцінювати результати власної діяльності. У перспективі це підвищує якість професійної підготовки здобувачів освіти та посилює їхню готовність до участі в розробленні й реалізації соціально значущих ініціатив у громаді.

Література:

1. Войтовська А. І. Проєктна діяльність у соціальній роботі: навчально-методичний посібник. Умань : ЦП Компрінт. 2024. 118 с.
2. Саранча І.Г., Омельченко О.В., Швед В.В. Дослідження рівня обізнаності про інструменти фандрайзингу у громадському секторі

України. «Вісник». *Humanitas*. № 1. 2025. URL: <http://journals.vnu.volyn.ua/index.php/humanitas/issue/view/134>

3. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2021. 250 p.

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА «ЗЕЛЕНОГО» ВОДНЮ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ

Сисак Р. М.

*кандидат технічних наук,
старший науковий співробітник відділу гідроенергетики
Інститут відновлюваної енергетики
Національної академії наук України
м. Київ, Україна*

Розвиток водневої енергетики є одним з найбільш перспективних інноваційних напрямів з урахуванням глобального тренду на декарбонізацію економіки та переходу до кліматично нейтральних технологій. Водень, зокрема «зелений», що виробляється шляхом електролізу води з використанням відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), є універсальним енергоносієм, який може забезпечити заміщення викопного палива у різних галузях. Тому цей напрям визнаний одним із стратегічних пріоритетів енергетичної політики України та Європейського Союзу [1]. Україна включена до Водневої стратегії ЄС як один із ключових партнерів для майбутнього імпорту відновлюваного водню [2]. Подальший розвиток та інтеграція української газотранспортної системи (ГТС) для постачання відновлюваного водню до ЄС закріплені в міжнародному меморандумі щодо створення Водневого коридору «Україна – ЄС» [3].

Географічне положення, розвинена інфраструктура магістральних газопроводів та значний потенціал потужностей ВДЕ створюють передумови для перетворення України на потужного експортера екологічно чистого водню до країн Центральної та Західної Європи. Програма «2×40 GW Green Hydrogen Initiative» передбачає до 2030 року спорудження в Україні водневих заводів сукупною потужністю до 10 ГВт [4]. Реалізація цього потенціалу вимагає масштабних інвестицій для модернізації існуючих об'єктів, будівництва нових електролізних

потужностей, створення локальних водневих кластерів тощо. Ця ніша є перспективною з точки зору впровадження інноваційних проєктів.

На сучасному етапі водневі технології в Україні перебувають на стадії формування нормативно-правової бази, проведення науково-дослідних робіт та розробки пілотних проєктів. Профільні установи та асоціації оцінюють потенціал підземних сховищ газу для зберігання водню, вивчають можливості транспортування воднево-газових сумішей існуючою ГТС.

Для виробництва «зеленого» водню в передбачених промислових масштабах необхідно спорудження значних потужностей електролізерів, комплексів водопідготовки та електростанцій для їх енергопостачання. В умовах України це технічно та економічно доцільно в південних районах, близьких до морського узбережжя, де наявні достатні водні ресурси та є необхідний потенціал вітрової та сонячної енергії [5].

На даний час не існує загальної методики проєктування великих автономних комплексів з виробництва «зеленого» водню з використанням ВДЕ та морської води. Технічна складність таких проєктів зумовлена сукупністю факторів. Морська вода потребує опріснення та очищення перш ніж може використовуватися в електролізерах. Сучасні системи опріснення будуються на технологіях зворотного осмосу, для яких необхідне стабільне енергопостачання, оскільки часті ввімкнення та вимкнення суттєво скорочують термін служби мембран, а гідравлічні удари внаслідок раптових стрибків напруги можуть спричинити повне руйнування обладнання [6]. Враховуючи значну загальну потужність споживання, приєднання технологічних комплексів виробництва зеленого водню до енергосистеми України на даний час не є можливим, тому необхідно розглядати варіанти автономного енергозабезпечення. Об'єкти сонячної та вітрової енергетики належать до джерел негарантованої потужності, характерними властивостями яких є мінливість параметрів генерованої енергії в часі та складність точного прогнозування обсягів виробництва [7]. Поєднання відновлюваних джерел енергії різних видів у складі єдиного комплексу автономного електроживлення дає можливість значною мірою зменшити їх негативний вплив, хоча й не нівелює їх повністю. Тому для забезпечення необхідного графіка енергопостачання комбіновані автономні комплекси повинні містити системи акумулювання енергії або додаткове резервне джерело з регульованою потужністю [7].

Один з напрямків, які найбільш активно досліджуються зараз в Україні та світі, пов'язаний з оптимальним вибором основних параметрів компонентів комплексу: встановленої потужності вітро– та

фотоелектричних установок; ємності та потужності систем накопичення енергії; максимальної потужності опріснювального обладнання та електролізерів.

Зупинимося на окремих наукових результатах, які було отримано вченими Інституту відновлюваної енергетики НАН України при виконанні досліджень за цією тематикою і можуть бути корисними під час розробки та практичного впровадження комерційних проєктів з виробництва «зеленого» водню. На основі здобутого досвіду можна рекомендувати наступну послідовність дій.

Здійснюється вибір місця для реалізації проєкту з урахуванням технічно досяжного енергетичного потенціалу відновлюваних джерел, розрахованого на основі вивчення багаторічних спостережень [5].

В обраній локації проводяться інструментальні вимірювання параметрів інсоляції та швидкості вітру на висоті осі обертання ротора вітротурбіни з кроком не більше однієї години і протягом періоду часу тривалістю не менше одного року, що необхідно для подальшого вибору конкретних типів та складу генеруючого обладнання. Для розширення статистичної бази допускається використання даних реаналізу (ERA5, MERRA-2, SARAH2 тощо) в комбінації з результатами інструментальних вимірювань за методом вимірювання-кореляція-прогнозування (англ. measurement-correlation-prediction – MCP) [8].

На основі отриманих наборів даних з використанням математичних моделей вітроелектричних та фотоелектричних установок обчислюються часові ряди генерування потужності. Ці ряди є базою для подальшого статистичного аналізу, метою якого є отримання числових та функціональних характеристик досліджуваних процесів як на річному інтервалі в цілому, так і з урахуванням сезонних та добових залежностей [8 – 10]. Оцінюються: середньорічне та середньомісячні значення; добові та помісячні тренди, диференційні та інтегральні функції розподілу генерації ВЕС для кожного місяця окремо; розподіли кількості викидів процесів генерації; функції імовірнісної забезпеченості генерації.

Для вибору оптимальних потужностей компонентів технологічного комплексу з виробництва «зеленого» водню та визначення рівня його надійності проводиться серія числових імітаційних експериментів згідно з методикою, наведеною в монографії [7]. Результати цих експериментів складають основу для подальшої розробки технічного проєкту комплексу.

Інноваційність проєктів із виробництва водню на основі ВДЕ та морської води в Україні зумовлена тим, що частина технічних рішень ще розробляється, наукові дослідження тривають, а нормативно-

правова база лише формується. Запропоновані рекомендації допоможуть підвищити кваліфікацію практикуючих фахівців, а також стануть основою для розробки нових навчальних курсів для студентів.

Література:

1. *Memorandum of understanding between the European Union and Ukraine on a Strategic Partnership on Biomethane, Hydrogen and other Synthetic Gases*. 2023. 8 p. URL: https://energy.ec.europa.eu/publications/memorandum-understanding-between-european-union-and-ukraine-strategic-partnership-biomethane_en (дата звернення: 07.08.2026).

2. *A hydrogen strategy for a climate-neutral Europe : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. 2020. 24 p. URL: https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-07/hydrogen_strategy_0.pdf (дата звернення: 07.08.2026).

3. Підписано Меморандум про створення водневого коридору Україна – ЄС. 16.01.2025. URL: <https://tsoua.com/news/pidpysano-memorandum-pro-stvorennnya-vodneвого-korydorukrayina-yes/> (дата звернення: 07.08.2026).

4. Van Wijk A., Chatzimarkakis J. *Green Hydrogen for a European Green Deal: A 2x40 GW Initiative*. Hydrogen Europe. 2020. 41 p. URL: https://hydrogeneurope.eu/wp-content/uploads/2021/11/Hydrogen-Europe_2x40-GW-Green-H2-Initiative-Paper.pdf (дата звернення: 07.08.2026).

5. *Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України* / за заг. ред. С. О. Кудрі. 3-тє вид., оновл. та допов. Київ : Ін-т відновлюваної енергетики НАН України, 2024. 62 с. URL: https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/atlas_2024_publication.pdf (дата звернення: 07.08.2026). ISBN 978-966-999-034-2.

6. Ali A., Tufa R. A., Macedonio F., Curcio E., Drioli E. Membrane technology in renewable-energy-driven desalination. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2018. Vol. 81. P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.07.047>

7. Кузнецов М. П. *Особенности комбинированных энергосистем с возобновляемыми источниками энергии* : монографія / за ред. С. О. Кудрі ; Ін-т відновлюваної енергетики НАН України. Київ : Лазурит-Поліграф, 2024. 152 с. ISBN 978-617-8268-20-6.

8. Vasko P., Mazurenko I., Sysak R. The influence of wind speed probability distribution parameters on the energy efficiency of coastal and offshore wind farms in enclosed seas: a case study of the Azov-Black sea region of Ukraine. *Vidnovluvana Energetika*. 2025. № 3(82), P. 125–136. DOI: [https://doi.org/10.36296/1819-8058.2025.3\(82\).125-136](https://doi.org/10.36296/1819-8058.2025.3(82).125-136)

9. Vasko P., Mazurenko I., Sysak R. Statistical evaluation of performance indicators of photovoltaic plants as a source of energy for water desalination in the Azov-Black sea region of Ukraine. *Vidnovlyvana Energetika*. 2024. № 2(77). P. 105–116. DOI: [https://doi.org/10.36296/1819-8058.2024.2\(77\).105-116](https://doi.org/10.36296/1819-8058.2024.2(77).105-116)

10. Vasko P., Mazurenko I., Sysak R. Probabilistic characteristics of wind power plant output fluctuations in the climatic conditions of the Azov-Black sea region of Ukraine. *Vidnovlyvana Energetika*. 2026. № 2(85). P. 296–305. DOI: [https://doi.org/10.36296/1819-8058.2026.2\(85\).296-305](https://doi.org/10.36296/1819-8058.2026.2(85).296-305)

AGILE-ПІДХІД У ВИКЛАДАННІ ЛІТЕРАТУРИ: ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКОГО ПЛАНУВАННЯ В КУРСАХ УКРАЇНСЬКОЇ ТА ЗАРУБІЖНОЇ ЛІТЕРАТУРИ У ЗВО

Хижняк І. А.

*кандидатка філологічних наук, доцентка,
доцентка кафедри української філології
і методики навчання фахових дисциплін*

*ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського»
м. Одеса, Україна*

Проблема пошуку ефективних організаційних форм для університетських курсів літературознавчого циклу не є новою для вітчизняної методики. Є. Пасічник ще на початку 2000-х наголошував на потребі переходу від репродуктивних до дослідницьких форм роботи зі студентами, вказуючи, що «метод творчого читання і дослідницький метод мають визначати саму логіку побудови курсу, а не лише окремих занять» [1, с. 47]. Однак питання про те, як саме організувати цю логіку на рівні планування всього курсу, залишалось відкритим. Саме тут Agile-методологія – напрям управління проектами, що виник у сфері розробки програмного забезпечення та поступово поширюється в освіті – пропонує конкретні й перевірені інструменти.

Agile-маніфест задекларував чотири ключові цінності: пріоритет людей і взаємодії над процесами та інструментами; функціонального результату над вичерпною документацією; співпраці зі стейкхолдером над переговорами; реакції на зміни над дотриманням плану. Переклад цих цінностей на мову педагогіки дає дивовижно точну картину того, чим сучасна гуманістична дидактика відрізняється від традиційної:

активність студента над пасивним слуханням; вміння, що застосовується, над відтвореним знанням; студент як партнер у плануванні над студентом як об'єктом педагогічного впливу; гнучкий силабус над жорстко наперед визначеним. Scrum як найпоширеніша реалізація Agile розбиває проєкт на короткі ітерації-спринти (1–4 тижні), кожна з яких має беклог завдань, демонстрацію результату і ретроспективу – обговорення того, що вийшло і що треба змінити.

Результатом спринту в контексті літературного курсу може бути: аналітична нотатка про прочитане, письмова інтерпретація тексту або фрагменту, порівняльний огляд творчості двох авторів, методична розробка уроку з відповідної теми (для студентів педагогічних спеціальностей), дослідницька міні-презентація або усне висловлення з опорою на текст. Важливо, що результат є публічним і незавершеним у момент демонстрації: він не здається у папці на перевірку, а представляється команді або групі, отримує зворотний зв'язок і може бути вдосконалений у наступному спринті.

Традиційна організація вивчення творчості того чи іншого письменника передбачає спочатку проведення лекції про життя і творчість митця з наступними семінарами, де студенти переказують засвоєне. Agile-альтернатива виглядає так.

На першому занятті разом із студентами формується беклог курсу – спільний перелік авторів, текстів, проблем і компетентностей, що мають бути опрацьовані. Студенти самі пропонують, що вважають важливим додати; перелік є живим і може коригуватись після кожного спринту. Семестр ділиться на чотири спринти по два тижні. Наприклад, спринт 1 – поезика шістдесятників: Ліна Костенко, Іван Драч, Микола Вінграновський. Спринт 2 – дисидентська лірика: Василь Стус, Ігор Калинець. Спринт 3 – «тихі лірики» і переломна традиція. Спринт 4 – синтетичний: від шістдесятників до постмодернізму.

Так, наприклад, вивчаючи поезію Василя Стуса, яка є найскладнішою для сприйняття студентами і вимагає глибокого культурно-історичного коментаря та тонкого емоційного відчуття. Якби це була традиційна модель роботи з такого типу матеріалом в університеті, то викладач спочатку прочитав би лекцію щодо творчості поета, зокрема його розглянув би особливості збірки «Палімпсести», охарактеризував би символіку та стилістику. Пізніше, на практичних заняттях, студенти відтворили б усю отриману інформацію, відповідаючи на задалегідь створені питання.

При використанні Agile-моделі викладач і студенти працюють за іншою схемою. Разом зі студентами формуємо беклог спринту, який може складатися із таких завдань: 1) прочитати не менше десяти віршів із «Палімпсестів» і вибрати один, що вразив найбільше; 2) знайти в

тексті щонайменше один образ, значення якого незрозуміле – і сформулювати питання до нього; 3) підготувати усне порівняння одного вірша Стуса із будь-яким відомим вам поетичним текстом іншої традиції. Перший етап обговорення відбувається на початку тижня. Кожен із студентів має репрезентувати своє виконання трьох поставлених завдань. Наприклад, «Прочитала вірш «Як добре те, що смерті не боюсь я». Мене вразило, що він про смерть – як про звільнення, а не трагедію. Питання: що таке «палімпсест» у назві збірки – це просто метафора чи щось конкретне? До наступного разу хочу знайти, як це слово використовує Деріда». Або: «Читав «О земле втрачена, явися». Не розумію синтаксис – дуже заплутаний. Питання: чи це стилізація, чи Стус так і писав? Планую порівняти з ранніми його віршами». Таке обговорення не є перевіркою домашнього завдання. Це скоріше матеріал для подальшої роботи, бо питання у першому варіанті відкриває розмову про інтертекстуальність, у другому – про еволюцію стилю.

Наприкінці спринту студенти представляють результати. Усі ідеї, які у них виникли, народжуються не з лекції, а з їхнього власного читання і обміну нотатками в спільному Notion-документі. Ретроспектива спринту показала, що на думку студентів часу для «входження» в Стуса не вистачило, і попросили збільшити кількість текстів у наступному спринті. Беклог відповідно скоригували. Це і є ітеративність: план адаптується не через волю викладача, а через рефлексію самих студентів.

Не менш цікавим є Kanban-підхід у курсі зарубіжної літератури. Kanban не передбачає фіксованих спринтів – це інструмент візуалізації потоку завдань. У Trello створюється дошка з трьома колонками: «До читання», «Читаю/опрацьовую», «Готово – представляю». Кожен студент бачить, хто що читає і де застряг. Студенти пересуваючи свої картки з однієї колонки в іншу, можуть залишати одногрупникам коментарі щодо прочитаного, або свої враження. Kanban-дошка зробить прогрес видимим, і студенти самі допомагають один одному – тому що бачать, хто потребує допомоги.

Особливо продуктивним є застосування Agile-підходу для роботи з романом Ліни Костенко «Записки українського самашедшого» у курсі сучасної української літератури. Цей текст ставить перед студентами-філологами кілька одночасних викликів: складний інтертекстуальний рівень, публіцистична відвертість, дискусійні ідеологічні позиції оповідача. Agile дозволяє розтягнути роботу з текстом на спринт і структурувати її. Беклог спринту містить різнорівневі завдання: частина студентів аналізує поезику щоденникового жанру, інша – досліджує цитатний шар тексту тощо. На ретроспективі студенти не

лише обмінюються результатами – вони дискутують, чи є роман Костенко маніфестом, чи сповіддю, і їхня дискусія, зафіксована в спільному документі, стає матеріалом для підсумкового есе.

Важливим виміром Agile-підходу в роботі з художнім текстом є ретроспектива як рефлексивна практика. Л. Башманівська, описуючи сучасні технології роботи з текстом у ЗВО, наголошує, що «рефлексія читачького досвіду є не завершенням роботи з твором, а умовою її повноцінності» [2, с. 89]. Scrum-ретроспектива реалізує цей принцип структурно, оскільки студенти не просто «обговорюють прочитане», а відповідають на три конкретні питання: що в організації роботи спрацювало, що ні, що змінити наступного разу. Для майбутніх учителів-словесників це особливо цінно, бо вони водночас рефлексують над своїм читанням і опановують педагогічний інструмент.

Якщо студенти мають «реальний вибір щодо ролі у навчальному процесі та сюжетну логіку завдань», то значно зростає індивідуальна мотивація [3, с. 132]. Ця теза принципово підтверджує логіку Agile: вибір власного завдання з беклогу, самостійне переміщення картки Kanban, участь у формуванні беклогу наступного спринту – все це є формами автономного вибору, що стимулюють внутрішню мотивацію. У контексті літературної освіти це особливо важливо: читання, нав'язане ззовні як обов'язок, і читання, обране самостійно в межах спільно визначеного поля, – якісно різні досвіди.

Оцінювання в Agile-моделі є окремою методологічною проблемою, що потребує чесного осмислення. Практика, що вже апробована в окремих українських ЗВО, пропонує два варіанти: 1) портфоліо – студент веде навчальний щоденник протягом усіх спринтів, і саме він є основою підсумкової оцінки; 2) подвійне оцінювання – загальна оцінка команди за результат спринту плюс самооцінювання/взаємооцінювання. Важливо, щоб студенти розуміли критерії взаємооцінювання і мали досвід конструктивного зворотного зв'язку. Agile-ретроспектива є саме тим механізмом, що розвиває цю культуру систематично і регулярно.

Цифрові інструменти, що підтримують Agile-процес у літературній освіті, не потребують спеціальних технічних навичок. Trello або Microsoft Planner (вбудований в Teams, що вже використовується більшістю українських ЗВО) дозволяє організувати Kanban-дошку за кілька хвилин. Notion підходить для ведення спільного беклогу, студентських нотаток і документування ретроспектив. Мається на увазі не обов'язкова присутність усіх інструментів одночасно, а можливість обирати те, що органічно вписується в уже наявну інфраструктуру конкретного закладу.

Таким чином, Agile-підхід у викладанні літератури є не механічним перенесенням корпоративних технологій в академічне середовище, а методологічним рішенням, що відповідає природі гуманітарного пізнання і реальним потребам сучасної університетської освіти.

Література:

1. Пасічник Є. А. Методика викладання української літератури в середніх навчальних закладах : навч. посібник. Київ : Ленвіт, 2000. 384 с.
2. Башманівська Л. А. Методика навчання української літератури: від теорії до практики : навч.-метод. посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2024. 148 с.
3. Яременко Н., Кравцова І. Наративні сценарії як форма гейміфікованої моделі викладання літературознавчих дисциплін. Освіта. Інноватика. Практика. 2026. Т. 14. № 1. С. 128–136.

ПОДОЛАННЯ ПРОБЛЕМИ РОЗРИВУ ПОКОЛІНЬ В УКРАЇНСЬКІЙ НАУЦІ

Черба О. В.

науковий співробітник

*НДУ «Український науково-дослідний інститут екологічних проблем»
м. Харків, Україна*

Сьогодні українська наука функціонує в умовах одночасного впливу низки фінансових, кадрових, інституційних та організаційних викликів. Недостатність фінансування та застарілість матеріально-технічної бази ускладнюють виконання прикладних досліджень на рівні сучасних європейських практик. Повномасштабне вторгнення додатково загострило проблеми пошкодження будівель та обладнання наукових установ, логістики проведення системних досліджень, втрати потенційних молодих кадрів та міграції науковців.

Одним із наслідків такої ситуації стало порушення спадкоємності поколінь і поступове «старіння» наукових шкіл. Українська наука має потужні наукові школи, сформовані протягом десятиліть. Їх представники володіють фундаментальними знаннями, значним професійним досвідом, сформованими науковими зв'язками та глибоким розумінням досліджуваних проблем. Однак випускники вищих навчальних закладів дедалі рідше обирають наукову діяльність як професійний шлях, що пояснюється декількома причинами.

По-перше, молоді фахівці на початку професійного шляху орієнтовані на фінансову незалежність та конкурентний рівень оплати праці, тоді як робота у багатьох наукових установах не завжди може забезпечити відповідний рівень матеріальної мотивації. По-друге, вони зацікавлені у грантовому фінансуванні та можливість працювати у міжнародних проєктах, тоді як значна частина наукових установ традиційно залежить від державного фінансування. По-третє, існує відмінність у професійних очікуваннях різних поколінь: молоді фахівці прагнуть швидко бачити результат своєї роботи, професійно розвиватися та брати участь у прийнятті рішень, тоді як традиційна наукова культура передбачає поступове професійне зростання та набуття статусу через тривалий досвід.

Результатом такої ситуації стає не лише скорочення кадрового потенціалу наукових установ, а й послаблення престижу наукової діяльності та слабкий зв'язок між наукою, бізнесом, виробництвом і суспільними потребами.

Водночас молоді науковці є важливим потенційним ресурсом розвитку науки. Вони швидше адаптуються до цифрового середовища, активно використовують сучасні інформаційні інструменти, міжнародні наукові платформи, соціальні мережі та нові форми професійної комунікації. Для них більш звичними є командна робота, проєктний формат, короткі цикли виконання завдань, орієнтація на конкретний результат та можливість безпосередньо впливати на процес його досягнення. Тому важливим питанням сьогодення є не лише залучення молоді до наукових установ, а і створення умов, за яких її потенціал може бути реалізовано.

При цьому принципово важливо усунути проблему протиставлення старшого і молодшого поколінь. Питання доцільно розглядати не як конфлікт між «традиціями» та «новаторством», а як недостатню інтеграцію різних типів професійного досвіду. Досвідчені науковці володіють знаннями та компетентностями, формування яких потребує десятиліть, а молоді фахівці привносять нові технології, методи комунікації, сучасні підходи до управління та інше бачення шляхів вирішення проблем. Отже, завдання полягає у створенні організаційних механізмів, які дозволять перетворити відмінність поколінь із джерела проблеми на ресурс розвитку.

Традиційна модель наукової школи передбачає поступове професійне становлення молодого дослідника під керівництвом досвідченого науковця, що важливо для збереження фундаментальних знань. Однак сучасні наукові завдання дедалі частіше мають комплексний характер, потребують участі фахівців різних галузей, взаємодії з представниками бізнесу, органів державної влади та

громадського сектору. Часто вони орієнтовані на конкретний результат. У зв'язку з цим доцільно поєднати традиційну модель наукової школи з проектно орієнтованою, у якій науковці різних поколінь об'єднуються у команди для вирішення конкретних проблем. Такий підхід дозволить трансформувати окремі наукові установи у більш відкриті платформи, які інтегрують накопичений досвід із новими методами дослідження, цифровими технологіями та сучасними практиками.

На початковому етапі до визначення проблеми, очікуваного результату, можливих ризиків та шляхів їх подолання доцільно залучати не лише керівника та основних виконавців, а всіх членів команди. Замість традиційного розподілу завдань за принципом «керівник визначає – виконавець виконує» формується спільна відповідальність за результат проекту. Особливо важливим це є для студентів та молодих фахівців, оскільки їх залучення до реального процесу прийняття рішень дозволить не лише отримати практичні знання, а й сформувати професійну мотивацію та зацікавленість у подальшій роботі.

Важливими інструментами такої взаємодії можуть стати регулярні короткі командні зустрічі, круглі столи, мозкові штурми, стратегічні сесії та внутрішні презентації проміжних результатів. Їх завданням має бути не контроль заради контролю, а обмін знаннями, виявлення проблем та пошук нових рішень. Особливо важливо створити середовище, у якому молодий дослідник може запропонувати нестандартну ідею, не побоюючись негативної оцінки через недостатній досвід.

Водночас важливо змінити і підхід до ролі досвідченого науковця. У сучасній проектній команді він може виступати не лише безпосереднім керівником, а і наставником, експертом та носієм інституційної пам'яті. Передача знань має відбуватися не лише через традиційне навчання молодого фахівця, а і через спільне вирішення реальних наукових і прикладних проблем. У такій моделі досвід старшого покоління стає ресурсом для команди.

Молодих фахівців доцільно залучати не лише до виконання окремих технічних завдань, а і до роботи з цифровими платформами, пошуку грантових можливостей, візуалізації даних та популяризації результатів. Це дозволить їм продемонструвати свої професійні компетентності та сприятиме залученню додаткового фінансування для подальшої роботи у науці.

Особливого значення у цьому контексті набувають інноваційні методи планування та управління проектами. Окремі принципи Agile-підходу, Design Thinking, командного проектування та гнучкого планування можуть бути адаптовані до специфіки наукової діяльності.

Їх застосування сприятиме ефективнішій комунікації, швидкому обміну ідеями, спільному пошуку рішень, регулярному оцінюванню проміжних результатів та своєчасному коригуванню завдань.

Наступним важливим кроком є переосмислення самого поняття результативності наукової діяльності. Дослідження має оцінюватися також за тим, чи вирішує воно реальну проблему, чи затребувані його результати потенційними користувачами, чи можуть вони бути використані органами державної влади, підприємствами, освітніми установами або іншими зацікавленими сторонами. Тому під час планування діяльності наукових установ доцільно виходити не лише з питання – яке дослідження ми можемо виконати, а ще з питання – яку проблему необхідно вирішити та кому потрібен результат. Такий підхід сприятиме усвідомленню молодими фахівцями практичної значущості власної роботи та посилить зв'язок між науковою діяльністю та реальними потребами держави. Для наукових установ це особливо актуально, оскільки вони часто виконують дослідження на замовлення органів державної влади, формуючи науково обґрунтовані рекомендації та пропозиції. Однак інституційні зміни у структурі державного управління, зміна пріоритетів або відповідальних виконавців можуть призводити до того, що результати досліджень не отримують подальшого практичного розвитку.

Тому вже на етапі планування дослідження необхідно чітко визначати потенційних користувачів його результатів, механізми комунікації з ними та можливі шляхи впровадження отриманих результатів. Проектні команди можуть стати своєрідним «мостом» між науковою школою, молодими фахівцями та замовником дослідження. Така модель дозволяє поєднати фундаментальність наукової школи, гнучкість молодих фахівців та практичну орієнтацію проєктного менеджменту. Яскравим прикладом такої комунікації у сфері екології стала робота Асоціації професіоналів довкілля України [1], яка створила професійний майданчик для обговорення актуальних екологічних проблем, обміну досвідом, пошуку і реалізації практичних рішень і об'єднала науковців, представників органів державної влади, бізнесу та громадського сектору.

В умовах старіння наукових кадрів і міграції фахівців через бойові дії на території держави ризик втрати професійних знань стає особливо високим. Якщо знання залишаються персоналізованими та зберігаються переважно «в голові» окремого фахівця, його вибуття може означати втрату значної частини інтелектуального потенціалу наукової школи. Тому сучасна організація наукової діяльності має передбачати систематичне документування методик, напрацювань, баз

даних, професійних контактів, управлінських рішень та отриманих результатів. І роль молоді у цьому процесі неоціненна.

Таким чином, подолання розриву поколінь в українській науці потребує зміни принципів їх професійної взаємодії. Досвідчені науковці не повинні сприйматися виключно як носії традицій, а молоді фахівці – як виконавці окремих завдань. Обидві групи є взаємодоповнюючими складовими.

Поєднання досвіду наукової школи з проєктною організацією дослідницької діяльності доцільно розглядати не як відмову від наукових традицій, а як їх адаптацію до нових умов. Наукова школа забезпечує глибину та фундаментальність знань, а проєктна команда створює умови для їх практичного застосування, міждисциплінарної взаємодії, швидшого реагування на зміну задач та залучення додаткового фінансування. Такий підхід сприятиме збереженню наукових шкіл, залученню молодих фахівців, підвищенню ефективності виконання досліджень та посиленню зв'язку науки з потребами держави. Саме в цьому може полягати один із ключових напрямів інноваційного управління українською наукою.

Література:

1. Professional Association of Environmentalists of the World. URL: <http://pae.com.ua>

ПРОГРАМА «EUREKA» В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Шевченко І. Ю.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і підприємництва
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
м. Харків, Україна*

Сьогодні заклади вищої освіти в Україні дедалі частіше стають осередками молодіжного інноваційного підприємництва, розвиваючи мережу стартап-шкіл, стартап-студій, бізнес-інкубаторів, акселераторів, FabLab і інших елементів інноваційної підприємницької екосистеми.

Розвитку молодіжних інноваційних підприємницьких ініціатив у закладах вищої освіти України традиційно сприяють програми на кшталт

Student Startup Fund [1], EU4Innovation East [2], експериментального проєкту зі створення на базі закладів вищої освіти та наукових установ мережі стартап-шкіл – інкубаторів – акселераторів [3].

Великим потенціалом в контексті інтенсифікації розвитку інноваційного підприємництва в закладах вищої освіти України в умовах євроінтеграційного поступу володіє Міжнародна європейська інноваційна науково-технічна програма «EUREKA», основною метою якої є «... підвищення рівня конкурентоспроможності Європи, сприяючи інноваційному підприємництву між малими та великими підприємствами, науково-дослідними інститутами та університетами». За інформацією Міністерства освіти і науки України, відкрита платформа для міжнародного співробітництва у сфері інновацій «EUREKA» «... до цього часу залишається єдиною ініціативою, яка дотримується принципу «знизу вгору»: забезпечення того, щоб будь-який науково-дослідний проєкт із хорошим бізнес-планом отримав підтримку, на яку він заслуговує, незалежно від його технологічного характеру або типу залучених організацій» [4].

Відповідно до актуальної інформації, розміщеної на офіційному вебсайті EUREKA, наразі науково-дослідні проєкти українських організацій (в тому числі закладів вищої освіти) можуть претендувати на отримання фінансування в межах трьох напрямів програми, а саме:

- Network projects;
- Globalstars;
- EUREKA Clusters [5].

Попри те, що Україна офіційно долучилася до програми «EUREKA» ще у 2008 році, першим успішним кейсом отримання фінансування українськими представниками бізнесу, наукових установ та закладів вищої освіти за даною програмою стала участь спільно зі сінгапурськими партнерами в ініціативі Globalstars у 2020 році [6].

Також база даних «Closed calls» на офіційному вебсайті EUREKA при введенні «Ukraine» до параметру «Select country/region» надає інформацію щодо чотирьох «колів» ініціативи Network projects у 2025 році за напрямом квантових технологій, інноваційних легких матеріалів, циркулярної економіки, стійкості до стихійних лих, реагування на них та відновлення [7].

Та і на момент написання тез доповіді офіційний вебсайт EUREKA містив одразу три відкритих «коли» для українських заявників – два «коли» в межах Network projects (для проєктів цивільного призначення, зокрема знову за напрямом стійкості до стихійних лих, реагування на них та відновлення) і один «кол» в межах EUREKA Clusters (за напрямом квантових технологій) [8].

Таким чином Міжнародна європейська інноваційна науково-технічна програма «EUREKA» не лише створює гнучкі можливості для отримання фінансування українськими новаторами та розвитку міжнародної науково-технічної співпраці закладів вищої освіти, а й спрямовує наукові дослідження та інноваційні рішення українських науковців і майбутніх молодих підприємців на досягнення як Глобальних цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй [9], так і Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року [10] в частині резильєнтності, ресурсоефективності й екологічності.

Література:

1. Student Startup Fund Spring'26: стартував добір програми для студентських стартапів. *Міністерство освіти і науки України: новина від 10.03.2026*. URL: <https://mon.gov.ua/news/student-startup-fund-spring-26-startuvav-dobir-prohramy-dlia-studentskykh-startapiv>

2. МОН інформує про грантовий добір EU4Innovation East для розвитку інкубаційних програм в університетах. *Міністерство освіти і науки України: новина від 25.03.2026*. URL: <https://mon.gov.ua/news/mon-informuie-pro-hrantovy-dobir-eu4innovation-east-dlia-rozvytku-inkubatsiinykh-prohram-v-universytetakh>

3. Мережа стартап-шкіл – інкубаторів – акселераторів: підсумки експериментального проєкту. *Міністерство освіти і науки України: новина від 06.08.2026*. URL: <https://mon.gov.ua/news/merezha-startap-shkil-inkubatoriv-akseleratoriv-pidsumky-eksperymentalnoho-proiektu>

4. Що таке «EUREKA». *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/evropeyska-ta-evroatlantichna-integratsiya/5-mizhnarodna-programa-eureka/shcho-take-eureka>

5. Ukraine. *EUREKA*. URL: <https://www.eurekanetwork.org/country/ukraine/>

6. Міжнародна програма EUREKA. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/evropeyska-ta-evroatlantichna-integratsiya/5-mizhnarodna-programa-eureka>

7. Closed calls: Ukraine. *EUREKA*. URL: https://www.eurekanetwork.org/programmes-and-calls/?status=closed&filter_country=Ukraine%20UA

8. Open calls: Ukraine. *EUREKA*. URL: https://www.eurekanetwork.org/programmes-and-calls/?status=open&filter_country=Ukraine%20UA

9. The 17 Goals. Sustainable Development. *Department of Economic and Social Affairs of the United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/goals>

10. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>

НОТАТКИ

НОТАТКИ

ВСЕУКРАЇНСЬКЕ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНЕ
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ВИЩІЙ ОСВІТІ ТА НАУЦІ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС

6 липня – 16 серпня 2026 року

Підписано до друку 17.08.2026. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.
Умовно-друк. арк. 2,09. Тираж 100. Замовлення № 0926-79.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres»

79000, м. Львів, вул. Технічна, 1

87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44

Телефон: +38 (050) 658 08 23

Е-mail: editor@liha-pres.eu

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6423 від 04.10.2018 р.