

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут соціально-гуманітарного менеджменту
Кафедра філософії та культурного менеджменту

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра на тему:
**«“Слова на дотик”, або безбар’єрна українська література. Серія
тренінгів для видавців»**

Виконала студентка 6 курсу,
групи МК-21, спеціальності «Культурологія: проєктна діяльність»
Пиліпака Альона Миколаївна

Науковий керівник: доктор філологічних наук,
професор кафедри філософії та
культурного менеджменту
Янковська Жанна Олександрівна

Рецензент:
доктор філософських наук, професор,
зовнішній сумісник кафедри філософії
та культурного менеджменту
Шевчук Катерина Сергіївна

Острог, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ.....	8
1.1. Обґрунтування вибору тематики проєкту.....	8
1.2. Проблематика проєкту в джерелах і літературі.....	11
1.3. Поточний стан видання безбар'єрної літератури: український та міжнародний досвіди.....	14
1.4. Концепція проєкту.....	18
Висновки до 1 розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТУ.....	21
2.1. Управління змістом тренінгів.....	21
2.2. Цільова аудиторія проєкту.....	25
2.3. Управління часом у проєкті.....	27
2.4. Управління ресурсами та закупівлями.....	29
2.5. Управління вартістю проєкту.....	32
2.6. Управління якістю проєкту.....	33
2.7. Управління ризиками реалізації тренінгів.....	37
2.8. Управління командою.....	39
2.9. Управління комунікаціями проєкту.....	41
Висновки до 2 розділу.....	44
РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ.....	46
3.1. Методи оцінювання ефективності проєкту після тренінгів.....	46
3.2. Результати реалізації й сталість проєкту.....	49
3.3. Можливості масштабування.....	52
Висновки до 3 розділу.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми проєкту. Проєкт сприяє обізнаності суспільства та врахуванню потреб різних груп людей з інвалідністю для того, щоб забезпечити рівний доступ до художньої літератури українських авторів всім членам соціуму. Стратегічна важливість проєкту для України зумовлена актуальною російсько-українською війною, унаслідок чого українське суспільство формують різні групи людей, зокрема, і ветерани, котрі повинні мати рівний доступ до всіх можливостей і у сфері культури також; відчувати себе повноцінними членами соціуму.

Видання й поширення видавництвами інклюзивної художньої літератури, забезпечить розвиток інклюзивної книжкової культури серед суспільства. Це пов'язано зі збільшенням цільової аудиторії в нинішніх умовах, зокрема, у ретроспективі останнього та наступного поствоєнних десятиліть. Крім цього, доступність літератури є одним із аспектів реабілітації та соціалізації людей з інвалідністю, ветеранів та постраждалих унаслідок багаторічної російсько-української війни.

Проведено дослідження щодо поширення інклюзивної літератури й запропоновано його реалізацію в межах Рівненської області, оскільки тут відсутні подібні ініціативи, що ускладнює доступ до літератури людей з інвалідністю.

Проблема, яка вирішується в проєкті. Кількість людей з інвалідністю в Україні зростає швидкими темпами, проте досі лишається проблематичним їх однаковий доступ до всіх сфер повноцінного життя. Однією з таких сфер є культура, без якої життя людини не може бути повнозначним. «Слова на дотик...» – культурний проєкт, котрий покликаний привернути увагу суспільства та видавців до культурних і літературних продуктів для людей з інвалідністю.

Головна проблема полягає у відсутності обізнаності видавців про технології виготовлення сучасної інклюзивної української літератури для людей із зоровою й слуховою інвалідністю.

Обґрунтування вибору формату проєкту. Проєкт планується у форматі тренінгів для видавців. Передусім враховано специфіку неформальної освіти для дорослих й через це обрано один з інтерактивних методів навчання – тренінг. В. Помилуйко визначає тренінг як «ефективну технологію навчання, оскільки йому притаманні всі її ознаки – проєктованість, системність, керованість, ефективність, можливість відтворення тощо» [28, с. 472].

Метою проєкту є навчання видавців створенню сучасної інклюзивної української літератури для людей з інвалідністю, а також сприяти поширенню цієї літератури серед відповідної аудиторії.

Досягнення мети зумовлене **завданнями**:

- провести дослідження щодо актуального стану видання інклюзивної літератури;
- окреслити проблематику доступної літератури на матеріалі літератури та джерел;
- розробити деталізовану концепцію роботи;
- визначити способи управління змістом проєкту;
- виокремити цільову аудиторію та розподілити час для виконання проєкту;
- узгодити матеріально-технічні складники для реалізації в межах вартості, ресурсів та закупівель, узгодивши з якістю;
- передбачити та розробити план попередження виникнення ризиків для реалізації проєкту;
- розробити інформаційно-комунікаційну стратегію поширення проєкту та його результатів;
- провести стратегічну сесію про реалізацію інклюзивної літератури серед учасників тренінгів.
- проаналізувати результати проєкту з формулюванням його сталості;
- розробити стратегію до масштабування проєкту поза межами окреслених географічних меж.

Об’єкт дослідження – інклюзивна література як складник безбар’єрного культурного середовища.

Предмет дослідження – форми видання й поширення літератури для людей з інвалідністю.

Джерельна і теоретична база дослідження. Аналіз стану інклюзивної літератури та її впливу на суспільство віднаходимо в працях Н. Головченко, О. Осмолівської, Л. Мильченко, П. Цапфе, О. Деркачова, С. Ушневич, М. Женченко. О. Осмолівська заснувала Видавничий центр «12» й видала кілька праць про обґрунтування необхідності інклюзивної літератури, а праці Н. Головченко більшою мірою зосереджені на навчальній літературі, підручникотворенні, серед них: «Сучасна українська література як джерело формування інклюзивної компетентності вчителя методами інформальної освіти», «Проблема вивчення сучасної інклюзивної літератури в аспекті підручникотворення» тощо. Л. Мильченко присвятила праці загалом перспективам книговидавання в Україні, а також серед інших робіт авторки віднайдено статтю «Історія та сучасний стан видань шрифтом Брайля в Україні й за кордоном», де проаналізовано стан видання інклюзивної літератури в Україні у порівнянні з зарубіжним досвідом. Монографія М. Женченко «Цифрові трансформації видавничої галузі» пропонує теоретичне осмислення й систематизацію актуальних видавничих практик, які є корисними в межах цього проєкту.

Джерельною базою також стали різні опитування та соціологічні зрізи. У 2021 році за даними Конфедерації роботодавців України, сформованих на базі Пенсійного фонду України, чисельність людей з інвалідністю у 2021 році становила 2,565 млн. [20].

Соціологічний аналіз Київського міжнародного інституту соціології за 2021 рік про культурні права людей з інвалідністю свідчить про те, що приблизно дві третини людей із порушеннями опорно-рухового апарату (64%) не відвідують культурні заклади та події взагалі. Менше половини людей з порушеннями зору (46%) та лише кожна п'ята людина з порушеннями опорно-рухового апарату (23%) бували на культурних заходах, в яких, на їх думку, враховувалися їхні потреби у зв'язку з інвалідністю. Крім цього, в одному з

проаналізованих пунктів йшлося про те, що більше третини людей із порушеннями зору (37%) вважають, що книг у доступному форматі могло б бути більше [30].

Водночас, за даними Міністерства соціальної політики, станом на 13 червня 2024 року в Україні понад 3 млн осіб з інвалідністю [23]. Бойові дії й ворожі обстріли зумовили стрімке зростання цієї цифри.

Порівняння в часовому зрізі дозволяє відстежити необхідність створення доступної літератури для людей з інвалідністю для того, аби вони не відчували себе неповноцінними. Щорічно запит суспільства зростає, проте кількість рішень і пропозицій незмінно залишається мінімальною.

Методи дослідження. Для написання магістерської роботи використано теоретичні та емпіричні методи дослідження. Серед них: аналізу – вивчення термінології, інструментів і видавничих технологій та опрацювання наявної літератури на рівень її доступності для людей з інвалідністю; структурно-типологічний – для структурування вже наявної інформації щодо проблематики проєкту; виокремлення ефективних технологій та інструментів для видавництва; компаративний – зіставлення українського й зарубіжного досвіду в реалізації безбар'єрної культури на основі теоретичних і практичних джерел. Для узагальнення конкретних матеріалів використано метод інтерв'ю з видавцями, людьми з інвалідністю, працівниками бібліотек тощо для отримання аналітичних даних; спостереження – застосовано під час відвідування Book Forum та Книжкового Арсеналу; SWOT-аналізу – означення слабких і сильних сторін, можливостей і ризиків для реалізації проєкту.

Новизна та практична значущість проєкту. Під час створення проєкту здійснено дослідження наявного стану видання інклюзивної сучасної української літератури й визначено різні формати видання та її адаптації. Тема інклюзивної літератури як частини культурного простору не є поширеною в ЗМІ чи інших джерелах. Це стало проблемним питанням, оскільки кількість людей з інвалідністю зростає, й потреба у виданні та адаптації безбар'єрної літератури збільшується через їх бажання соціалізації. Сьогодні більшою мірою

представлена дитяча безбар'єрна література, порівняно з українською сучасною літературою для дорослих.

Це пов'язано з фінансовими труднощами, а також із браком знань про можливості видання та адаптації. Останнє є проблемою багатьох видавництв, які не ризикують інтегрувати інклюзивну літературу у свою діяльність. Тому проведення тренінгів покликане активізувати цей процес. Наразі інформацію про специфіку видання безбар'єрної літератури можна отримати від вузькопрофільних громадських організацій (далі ГО), які спеціалізуються загалом на потребах людей з інвалідністю, проте їх діяльність спеціально не зосереджена на цьому. Тренінги стануть першим повноцінним в Україні навчанням із видання та адаптації інклюзивної літератури. Ефективність цього навчання зумовлена тривалою підготовкою, консультаціями з видавцями, людьми з інвалідністю, керівниками спеціалізованих ГО, інклюзивними дизайнерами, психологами тощо. Проєкт передбачає масштабування на національному рівні.

Структура роботи. Кваліфікаційний проєкт складається зі вступу, трьох розділів із підрозділами, висновків до кожного розділу й загалом до проєкту та списку використаних джерел і літератури. Перший розділ зосереджений на обґрунтуванні вибору теми, її актуальності, стану видання інклюзивної сучасної української літератури, соціологічним показникам і вибору формату в межах класифікації проєкту. У другому розділі описано практичні аспекти виконання всіх етапів проєкту: зміст, цільова аудиторія, час, ресурси й закупівля, вартість, якість, ризики, команда та комунікації. Третій розділ присвячено визначенню методів ефективності реалізації проєкту, сталості й можливості до масштабування.

Апробація. За темою роботи здійснено виступ на XXX науковій викладацько-студентській конференції «Дні науки» в Національному університеті «Острозька академія». Тема доповіді – «Безбар'єрна культура в Україні: проблематика доступності літератури». Подано до друку статтю на тему «Інклюзивна українська література: стан і проблеми» у журнал «Студентські

наукові записки Національного університету «Острозька академія»». Також подано на публікацію статтю на тему «Відеокнига як феномен сучасної візуальної культури: перетворення практик читання у цифрову добу *(на основі відеокниг серії романів Джоан Роулінг про Гаррі Поттера)* в Науковому блозі Національного університету «Острозька академія»».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

1.1. Обґрунтування вибору проблематики проєкту

Актуальна російсько-українська війна збільшила кількість людей з інвалідністю. Унаслідок цього, у суспільстві збільшилася кількість ветеранів та постраждалих від російської агресії та бойових дій, котрі прагнуть повернення до цивільного життя. На своїй сторінці у *Фейсбук*, у дописі від 15 жовтня 2024 року, О. Зеленська зазначає: «В Україні лише офіційно – 3 мільйони осіб з інвалідністю, з них понад 300 тисяч набули такого статусу з початку повномасштабного вторгнення. Їм потрібне не просто фізичне відновлення, а й розуміння, як жити після того, коли тіло змінилося» [17]. Ця умовна статистика є лише підтвердженням вищезгаданих тезі. За визначенням, поданим у «Конвенції про права людей з інвалідністю», «до осіб з інвалідністю належать особи зі стійкими фізичними, психічними, інтелектуальними або сенсорними порушеннями, які при взаємодії з різними бар'єрами можуть заважати їхній повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими» [19].

Люди з інвалідністю не є суспільним бар'єром, натомість саме суспільство й створені ним умови є цією перешкодою. Йдеться про закони, рівень доступу до певних послуг, культурне життя та інші аспекти.

Увага в роботі зосереджена на культурному житті, якому не завжди надається відповідна роль під час розроблення до прикладу концепції шляху повернення ветеранів до цивільного життя і т. п.

Культурне життя – невід'ємна частина кожного, адже це про «вихід» за звичні формальні речі. У цьому контексті зростає потреба в адаптації та інтеграції людей з інвалідністю, що потрібно зробити саме через культуру. Важливо жити повноцінним життям: ходити в кіно, музеї, відвідувати концерти, читати ту літературу, яку хочеться. Для людей потрібно надати вибір, створити такі умови, де вони можуть самостійно обирати, який контент споживати, а не задовольнятися тим, що є. Про це згадує В. Шпак у своїй статті «Сучасні тренди

українського книговидання», цитуючи Джозефа Галарно: «Ми даємо споживачам те, що їм потрібно з точки зору видавця, а не те, що їм справді потрібно. Таким чином ми формуємо обмежений світогляд, і це не є позитивним» [34, с. 4]. Автор акцентує увагу на погляді видавців, а не цільової аудиторії, що призводить до формування обмеженого світогляду, який суперечить власне повноцінному культурному життю.

Література – один із найважливіших аспектів культурного життя для абсолютно всіх членів соціуму. Свідченням цього є до прикладу ініціатива «Книга на фронт» з ідеї М. Серги. У медіа «Характер» зазначають, що він залучив до цього Міністерство культури, книжкову мережу КСД і служби Морально-психологічного забезпечення. Члени «Культурного десанту» приїжджають до військових і передають їм книги: на передову, у шпиталі, бібліотеки військових частин, або ж за конкретними запитами військовослужбовців. На сайті про новину в уже згаданому медіа пишуть, що «Книги про бойовий стрес і відновлення після війни користуються попитом, бо багато хто думає про те, як повернутися до нормального життя» [22]. Ця, та багато інших ініціатив, свідчать про книжкову потребу й у метафоричному вираженні «лікування книгами».

Люди з інвалідністю, котрі не мають можливості читати чи слухати книги, теж потребують такого «лікування» і не повинні почувати себе неповноцінними в суспільстві. Саме інклюзивна сучасна українська література може стати основним «місточком» з культурою, надати цим людям відчуття повноцінного життя. Н. Головченко пише: «...в Україні формується когорта авторів, які оприявнюють болісну тему соціалізації людей з інвалідністю, а також розпочинається процес наукового осмислення і художньої якості текстів на тему інклюзії, і методики вивчення їх» [8, с. 2]. Авторка вказує й на тематичне спрямування текстів, які містять згадувану «лікувальну» функцію, підкреслюючи їх художню якість у процесі наукового осмислення.

У фокусі уваги Т. Жалко культура української книги, яка також повинна бути на високому рівні. На її думку культура книги визначає рівень технічного

розвитку держави й свідчить про інтелектуальний потенціал населення [15, с. 243]. Не можна не погодитися з цим твердженням в межах обраної тематики проєкту, адже йдеться про культуру всіх книг, зокрема й інклюзивної літератури, яка визначає глобально культуру держави щодо ставлення до суспільства.

Для формування здорового інклюзивного суспільства важливо допомогти людям з інвалідністю соціалізуватися, а доступність літератури є одним із аспектів, який допоможе це зробити. Наразі література, яка адаптована для людей з інвалідністю здебільшого представлена літературою для дітей, зарубіжною та українською літературою XIX–XX ст. *(за відстеженням на сайтах видавництв Yakaboo, Фоліо, Лабораторія)*, а сучасна українська література практично відсутня. Особливо треба зважати на те, що цільова аудиторія буде постійно збільшуватись. Навіть більше, запит зростає вже, а кількість рішень і пропозицій незмінно залишаються мінімальними. Реалізація інклюзивної художньої української літератури різними способами від видавництв забезпечить розвиток культурної інклюзії та книжкової культури в Україні.

1.2. Проблематика проєкту в джерелах і літературі

Ми живемо у час, коли демографічна ситуація в Україні змінюється мало не щодня. У суспільстві поширюються різні номінативи для означення людей з інвалідністю, і вони не завжди бувають толерантними, а часто – навіть образливими. Тому необхідно дефініціювати такі номінативи за коректним вживанням, особливо ті, які безпосередньо пов'язані з проєктом, та що стосуються людей з інвалідністю з метою вияву поваги до людської гідності. Крім того, під час вживання цих назв варто ставити в центр їх смислового навантаження людину, а не якісь ознаки чи характеристики, ба більше – «особливості».

Основним джерелом для означення понять став «Довідник безбар'єрності», створений за ініціативи О. Зеленської [11]. Водночас упорядницею довідника стала Т. Касьян, авторка книги «Про що мовчать» і консультантка з питань різноманіття й гендерної рівності. Також до створення довідника долучилися 17 інших експертів та експерток, які спеціалізуються на окремих аспектах безбар'єрності.

За визначенням у «Словнику безбар'єрності», **«безбар'єрна мова** – це мова, в якій відсутні слова, фрази, що демонструють упереджене, стереотипне або дискримінаційне ставлення до певних людей чи груп. Це мова, яка не відчужує людей – навмисно або ненавмисно» [12].

Людина з інвалідністю – єдиний коректний термін станом на сьогодні, аж ніяк не *інвалід, людина з обмеженими можливостями чи людина з обмеженими фізичними можливостями, людина з особливостями, людина з особливими потребами, каліка, людина з нюансами, особлива людина, неповноцінний, неповносправний, недієздатний, страждає на інвалідність, інклюзивні люди*. Фактично заборона на вживання лексеми «інвалід» існує на законодавчому рівні з передбаченою адміністративною відповідальністю. Це фіксує закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо застосування терміна "особа з інвалідністю" та похідних від нього» від 2018 року [29]. Етичний рівень абсолютно збігається із законодавчим, тому варто наголосити, що

інвалідність – не хвороба, а порушення фізичного стану людини. У цьому контексті варто передусім розглядати людину як особистість, а тоді її порушення, як відображено вище в прикладах із словника безбар'єрності.

Людина яка втратила слух не є *глухонімою* чи *глухою*. *Глуха* людина не має слуху від народження, *глухоніма* – некоректний та дискримінаційний термін, бо люди, які нечують, можуть говорити. У «Довіднику безбар'єрності» вказано: *«Навіть ті діти, які народжуються з порушенням слуху, можуть навчитися говорити, але їхня вимова відрізнятиметься від вимови тих, хто має слух. Тому говорити «глухонімі» некоректно»* [11]. За тим же довідником коректно вживати: *людина з порушеннями слуху, людина з повною / частковою втратою слуху, нечуючий / нечуюча людина*. Останній термін дещо порушує правила української мови, тому в роботі його не використовуватимемо. Також релевантною є думка І. Шавра, перекладача з жестової мови, котрий пише, що: *«Глухі люди спілкуються жестовою мовою. Тому можна сказати, що вони жестомовні»* [14]. У попередньо згаданому джерелі цього терміна не віднаходимо, натомість розділяємо його частково, адже існує жести́мова мова, але її використовують не лише люди з порушенням слуху, а й усі інші, хто нею володіє. Тому не варто узагальнювати як жестомовні винятково щодо людей із порушенням слуху.

Людина з порушенням зору / людина з повною / частковою втратою зору, незрячий / незряча людина (допустимий варіант у випадку повної втрати зору) – правильні та допустимі варіанти на *противагу* *сліпий, підсліпуватий, людина з вадами зору*. У цьому контексті знову ж таки працює принцип «спочатку людина», а тоді згадка про порушення. Загалом, поняття «сліпота» є науковим терміном, проте не варто вживати лексему «сліпий», оскільки іноді в побутовому спілкуванні вона містить оціночне судження. Тобто, вказівка «сліпий» одразу заперечує будь-які інші характеристики людини. У художніх текстах різних періодів можна помітити метафоричне вживання згаданої лексики, як-от рядки з вірша С. Чарнецького *«Дурний той світ, сліпий на все», «От чернь дурна, сліпа й пуста!»* [32]. Не зовсім зрозуміла мета введення попередньої цитати. Тут

задіяна метафора, переносне значення. Або ж у рядках поезії «Бандуристи, кобзарі...» авторства Т. Лавинюкової: «Були в нас кобзарі та бандуристи – // сліпі співці народних вічних дум» [21].

У випадку з кобзарями йдеться про частину культурного контексту відповідно до того часу, коли кобзарське мистецтво побутувало в соціумі у природному варіанті, але в цьому прикладі воно не має оціночного ефекту.

У роботі використовуватимемо наведені вище терміни, які не дискримінують, а поважають гідність іншої людини в межах інклюзивної мови.

У наукових і публіцистичних джерелах указують на кілька проблем, що пов'язані з доступністю літератури для людей з інвалідністю.

Відсутність участі цільової аудиторії до процесів ухвалення рішень. В аналітичній доповіді «Створення безбар'єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід для України» у межах ініціативи О. Зеленської «Без бар'єрів» згадано, що «ідея громадянської безбар'єрності полягає в забезпеченні доступу до цих процесів для всіх суспільних груп» [31, с. 13]. Йдеться про конкретну цільову аудиторію. Комплексний і водночас безпосередній підхід допоможе покращити стан безбар'єрної літератури, врахувавши всі потреби споживачів. У цьому контексті відгукується принцип громадянсько-комунікаційного досвіду Фінляндії «Нічого для нас без нас» (*Nothing about us without us*) [31, с. 14–15].

Також варто звернути увагу на наявність стереотипізації в зображенні людей з інвалідністю. На це вказують О. Деркачова та С. Ушневич у праці «Література та інклюзія». Авторки підкреслюють те, що художні тексти відображають застарілі уявлення «трагедійності» та «неспроможності» осіб з інвалідністю. Їх образи звужуються до фізичних обмежень, що пізніше формує соціальні бар'єри [10, с. 42].

Також існує ще одна проблема – несприйняття людей з інвалідністю в книгах – це питання, яке «не прийшло» на вимогу часу. О. Яскевич висловилася у межах 27 Книжкового форуму у Львові в 2020 році: «На той час майже вся література, яка була в нас в Україні, і українська в тому числі, тему інвалідності

розглядала через призму жалю, скорботи, болю, жертвності. Іншого просто не могло бути. Нам же хотілося розвернути цей фокус з інвалідності на людину» [8]. Це свідчить про те, що вже фокус уваги й тоді був передусім на інвалідності. При цьому О. Осмолівська в статті «Інклюзивна література: право на життя» пише: «Інклюзивна література – це не специфічний жанр й точно вже не літературне гетто для “інакших”» [25]. Цим твердженням авторка фактично намагається спростувати стереотип про «особливості» інклюзивної літератури, указуючи, що це аж ніяк не специфічний жанр, і повинен сприйматися точно так само як і всі інші.

Можна відзначити дуже невелику кількість сучасної доступної літератури українських авторів. У межах 27 BookForum відбулася онлайн-зустріч із координаторкою фестивалю «Книжковий арсенал» Ю. Козловець та вищезгаданою О. Яскевич, головою громадської організації «Бачити серцем», де О. Яскевич поділилася тим, що їй свого часу не вистачало книжок для сина Матвія, коли той був маленький, зауваживши, що було недостатньо саме хороших книжок, котрі можуть відчутти й побачити всі діти, які потім вона робила сама. На її думку, такі книжки з'являються, проте їх мало [18].

У статті Н. Головченко «Проблема вивчення сучасної інклюзивної літератури в аспекті підручникотворення» відображено проблему нестачі методичних рекомендацій до видання таких книг [7]. Додамо, що загалом же бракує чіткої загальнодержавної стратегії щодо цього питання.

Також технічна та матеріальна недоступність видання безбар'єрної літератури, що пов'язана з високовартісним виробництвом доступних форматів та браком потрібної інфраструктури на базі видавництва.

Визначення, опрацювання та врахування згаданих проблем допоможе в більш ефективній реалізації проєкту, зокрема, у побудові змістової частини тренінгів.

1.3. Поточний стан видання безбар'єрної літератури в Україні

Передусім важливо означити напрями, які об'єднує безбар'єрна/інклюзивна література, на що вказує О. Осмоловська в статті «"Інклюзивна література" – забаганка чи необхідність?». При цьому дослідниця виділяє:

- літературу, яка розповідає про осіб з інвалідністю, формуючи у читачів позитивне сприйняття стану таких людей (книжки, які фокусують інтерес читача на загальнолюдських якостях та можливостях літературних героїв з інвалідністю; які покликані зробити спілкування з людьми навзаєм цікавим та комфортним);

- література, яка спрямована на сприйняття особистої різноманітності;
- література для дітей з особливими освітніми потребами (книжки шрифтом Брайля, з використанням піктограм, тактильні, книжки-картинки та ін.) [24].

До цього переліку можна додати й літературу для дорослих різних жанрів також шрифтом Брайля, із використанням піктограм тощо.

Що стосується технічного складника, то ми зробили власний поділ видів безбар'єрної літератури для людей із порушенням зору або слуху та зору й слуху, і їх актуальну репрезентацію українськими видавництвами. Виділяємо:

- аудіокниги;
- книги шрифтом Брайля;
- книги в електронних форматах, які мають екранні зчитувачі, що озвучують текст або відображають його на пристроях для читання шрифтом Брайля;
- субтитровані, або перекладені жестовою мовою відеокниги;
- 3D-аудіо, яке має ефект «присутності» й «занурення».

Безумовно, що цей поділ ґрунтується на вивченні не лише українського, а й міжнародного досвіду.

Найбільш представленими й доступними є саме аудіокниги. У «Сенсор медіа» зазначають: «Контент виробляють різні студії, найбільшими є "Абук" і MEGOGO AUDIO. Виключно українською літературою займаються "Студія ВУХО" і *Underbooks*» [5]. Проте, як свідчать статистичні дані, в Україні

аудіокниги користуються меншою популярністю, порівняно зі світовим досвідом.

Сьогодні є багато сервісів для прослуховування аудіокниг, причому багатьма мовами й у різних жанрах. Аудіокнижкові каталоги постійно оновлюються й стають усе більш доступними.

Натомість книги шрифтом Брайля дозволяють «відчути» їх людям із порушенням зору. Одним із перших, хто почав і друкує досі такі книги є видавництво «Антологія». Директорка видавництва О. Нечепуренко згадує: «У 2013 році такого ще не було, то був ексклюзив. Така машина, яка ще тоді друкувала малюнки, була одна на всю країну. Її доставили з Німеччини спеціально для нас» [6].

Починаючи з 2022 року «Антологія» видає книги не лише для дітей, а й для дорослих, ділячись своїм досвідом на книжкових подіях, таких як «Книжковий форум» у Львові, чи «Книжковий Арсенал» у Києві. Видавництво постійно розвивається, його працівники розповідають про власні винаходи й досягнення, як-от, шкала кольорів для тих, хто їх ніколи не бачив: чорний позначений гострішими крапочками й т. п. Основними викликами для видавництва, як зазначає директорка, є висока вартість видання книги. До прикладу: «Собівартість однієї частини видання – в середньому від 700 гривень без адаптації. Якщо книжка адаптована, містить малюнки, універсальний шрифт – собівартість стартує від 1000 гривень» [6].

Крім «Антології», книги азбукою Брайля також видає «Видавництво Старого Лева», проте більшою мірою дитячі [16]. Доволі популярною є База інклюзивних видань, яка співпрацює з чотирма основними видавництвами, що спеціалізуються на виданні інклюзивної літератури, серед яких: «Мандрівець», «Вікно в світ», «Інклюзія», «Грааль» [2]. Проте їхня діяльність стосується більшою мірою дитячої або навчальної літератури. Серед інших видавництв варто згадати й «Книголав», яке друкує шрифтом Брайля також дитячі збірки оповідань.

Позитивно відзначаємо підтримку проєктів, спрямованих на видання брайлівських книг, зокрема, волонтерський проєкт Braille Studio від громадської організації *Fight For Right* та Волинської організації людей з порушеннями зору «Генерація Успішної Дії», котрі створили власну студію друку шрифтом Брайля; проєкт «Подолати минуле. Україна в подіях та особистостях», у межах якого надрукували 640 примірників книг. Також їм належить реалізація проєкту в березні 2023 року, що має назву «Рятівна книжка: аудіокниги і книги шрифтом Брайля», після чого надруковано й озвучено 360 примірників книг [16].

Загалом, книги шрифтом Брайля є дефіцитними, особливо література для дорослих. Позитивною динамікою відзначається реалізація проєктів і пошук грантового фінансування, проте наразі теж у невеликій кількості, не покриваючи потреби споживачів.

Книги в електронних форматах, які мають екранні зчитувачі, що озвучують текст або відображають його на пристроях для читання шрифтом Брайля, практично не представлені, проте віднайдено наявні допоміжні технології, доступні для людей із порушенням зору, які допоможуть їм у читанні. Ресурс *Speaktor* пропонує своїм споживачам ці технології, серед переліку на сайті натрапляємо: програмне забезпечення для перетворення тексту в мову, дисплеї зі шрифтом Брайля, програми для читання з екрану, аудіокниги та пристрої для читання електронних книг [13]. Безсумнівно, що наявність такого ресурсу є дуже цінною й важливою, проте ці технології також платні. Тому не завжди в цільовій аудиторії є матеріальні ресурси для цього, що ускладнює доступ, тобто створює ще один бар'єр.

Субтитровані, або перекладені жестовою мовою відеокниги, мало поширені в Україні. Можемо натрапити на ці книги на окремих сайтах, і більшою мірою це декламування віршів або ж читання оповідань із супроводом жестової мови. Фактично цей вид книг є дефіцитним, адже станом на сьогодні не представлено онлайн-книгарні з окремою вкладкою «книги жестовою мовою». На платформі *YouTube* можна натрапити на поодинокі відео, та аж ніяк не на повноцінні книги, особливо сучасної української літератури. Крім цього, є

бібліотеки, які самостійно записують відео з читанням книг жестовою мовою, як-от Сумська обласна бібліотека для дітей із записами оповідань Василя Сухомлинського [4]. Це знову ж таки свідчить про відсутність представлення літератури для всіх вікових категорій. Це знову ж таки свідчить про відсутність представлення літератури для всіх вікових категорій.

3D-аудіо, яке має ефект «присутності» й «занурення» – це не лише про словесно-мовний складник, а й про інший: не просто прочитати репліку персонажа, а й під час цього чути як шумить ліс чи місто, створити простір навколо себе. Цей вид поки не простежено в сучасній українській літературі, адже більшою мірою наявні звичайні 3D-книги. Натомість, можемо віднайти такі книги зарубіжної літератури, зокрема на ресурсах: *Audible*, *Audiobooks.com*, *Google Play Книги*, *Libro.fm* [35]. Ці книги є репрезентацією «мінітеатру», адже можемо почути акторський склад, відтворення різних звуків, що повністю занурює в книгу. Їх функції невичерпні як для людей з інвалідністю, так і для всіх інших, хто умовно хоче послухати книгу десь у маршрутці чи деінде. Та якщо для тих, хто хоче послухати книгу в маршрутці це як додаткова опція, то для людей з інвалідністю – необхідність, яка може забезпечити наративний досвід без візуального складника, що розширює культурний доступ до літературних текстів. Прикладом такої книги, зокрема трейлером, є 3D Audio Experience на ютуб-каналі *Daniel Howell* [40]. Безумовно, що це непрофесійний запис, а радше аматорський, що можна почути за якістю, та коментарі до ролика мають дуже позитивний характер. Цьому виду літератури як інклюзивному варто присвятити більше уваги в межах саме сучасної української літератури.

Отже, безбар'єрна/інклюзивна література є на українському книжковому ринку. Її мета – бути доступною до людей, оскільки окремі чинники, як-от матеріальний, ресурсний тощо, роблять її недоступною. Найбільшою проблемою є наявність літератури для дорослих, адже дитяча й навчальна література представлена більшою мірою.

1.4. Концепція проєкту

Концепцію проєкту «“Слова на дотик”, або безбар’єрна українська література. Серія тренінгів для видавців» подаємо за такими критеріями:

За тематикою: інклюзивна література та видавнича справа.

Тип проєкту: національний. Передбачено розбудову партнерства в межах України, що в майбутньому вплине на його масштабування.

За тривалістю: довготривалий – протягом 6 місяців (лютий-липень).

За локалізацією: регіональний, оскільки проведення тренінгів передбачено в приміщенні Національного університету «Острозька академія» в місті Острог Рівненської області.

За форматом: тренінги з елементами практики; використанням інноваційних технологій; залучення фахових експертів у галузі інклюзії, голів спеціалізованих громадських організацій, письменників, людей з інвалідністю, психологів, грантрайтерів тощо.

Цільова аудиторія: пряма – видавці як ті, що реалізують підтримку повноцінного інклюзивного суспільства через культуру; опосередкована – люди з інвалідністю (порушеннями зору, слуху, зору й слуху тощо);

Очікувані результати: збільшення кількості літератури для людей з інвалідністю: аудіокниг із аудіодескрипцією, «тактильних» книг із шрифтом Брайля, створення спрощених версій текстів, ілюстрацій та візуальних підказок тощо, а також підвищення рівня обізнаності суспільства, зокрема видавців, до безбар’єрної літератури.

Висновки до 1 розділу

Вивчення теоретичних засад обраної тематики проєкту дозволяє зробити висновки про його суспільну потребу й актуальність сьогодні. За нинішніх умов людей з інвалідністю стає все більше, а їхня адаптація до повноцінного життя є ускладненою через відсутність відповідних засобів, особливо в культурному просторі. Останнє дає змогу виокремити сучасну українську літературу як

частину адаптаційного простору, до того ж найбільш проблематичну в нинішній ситуації.

Попередні дослідження тематики проєкту не враховують саме сучасну українську літературу або враховують лише побіжно. Моніторинг монографій, статей, матеріалів різних вебсайтів, медіа та інтерв'ю вказує на те, що сьогодні в Україні відсутні будь-які формати навчання видавців створенню та адаптації сучасної української літератури. Їх необхідність стала ключовою проблематикою проєкту, який суттєво змінює ситуацію – сприяє повноцінній соціалізації інклюзивного суспільства з можливістю обирати.

Деталізована концепція проєкту дозволяє врахувати його основні характеристики за ключовими критеріями.

Отож, формат тренінгів в очному режимі є найбільш оптимальним для реалізації проєкту, оскільки повністю реалізовує його мету та враховує потреби всіх цільових аудиторій.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТУ

2.1. Управління змістом тренінгів

Управління змістом будь-якого проєкту передбачає чітку послідовність дій, котра забезпечує системність усіх процесів. Для ефективної реалізації роботи вибудовуємо її логічну структуру через життєвий цикл проєкту. У межах цього передбачається виокремлення його етапів у взаємодії один із одним. Тому подаємо *життєвий цикл проєкту* (рис. 2.1.1), покликаючись на матеріали курсу «Основи проєктного менеджменту: створення та планування проєкту», що розміщений на платформі *Prometheus*, розроблений Університетом Іллінойсу (Урбана-Шампейн) та професоркою Фатане Тагнабоні-Дутта [39].



Рис. 2.1.1. Життєвий цикл проєкту

В основі діаграми лежить так званий водоспадний (Waterfall) підхід до управління проєктом, що чітко можна простежити й візуально. Він містить такі етапи: створення, планування, виконання, моніторинг та закриття. Крім цього, відображає їх взаємодію та рівень зусиль.

Для більш детального аналізу кожного згаданого етапу та забезпечення оптимізації взаємозв'язків між усіма структурними елементами проєкту, варто використати схему «декомпозиції робіт». Йдеться про WBS (*Work breakdown structure* – *структура розбиття робіт*), яку подають як ієрархічну структуру, засновану на логічному мисленні [3, с. 58]. Нижче наведено графічне

представлення WBS для проєкту, що відображає всі його етапи послідовно та з урахуванням їх взаємозв'язків.

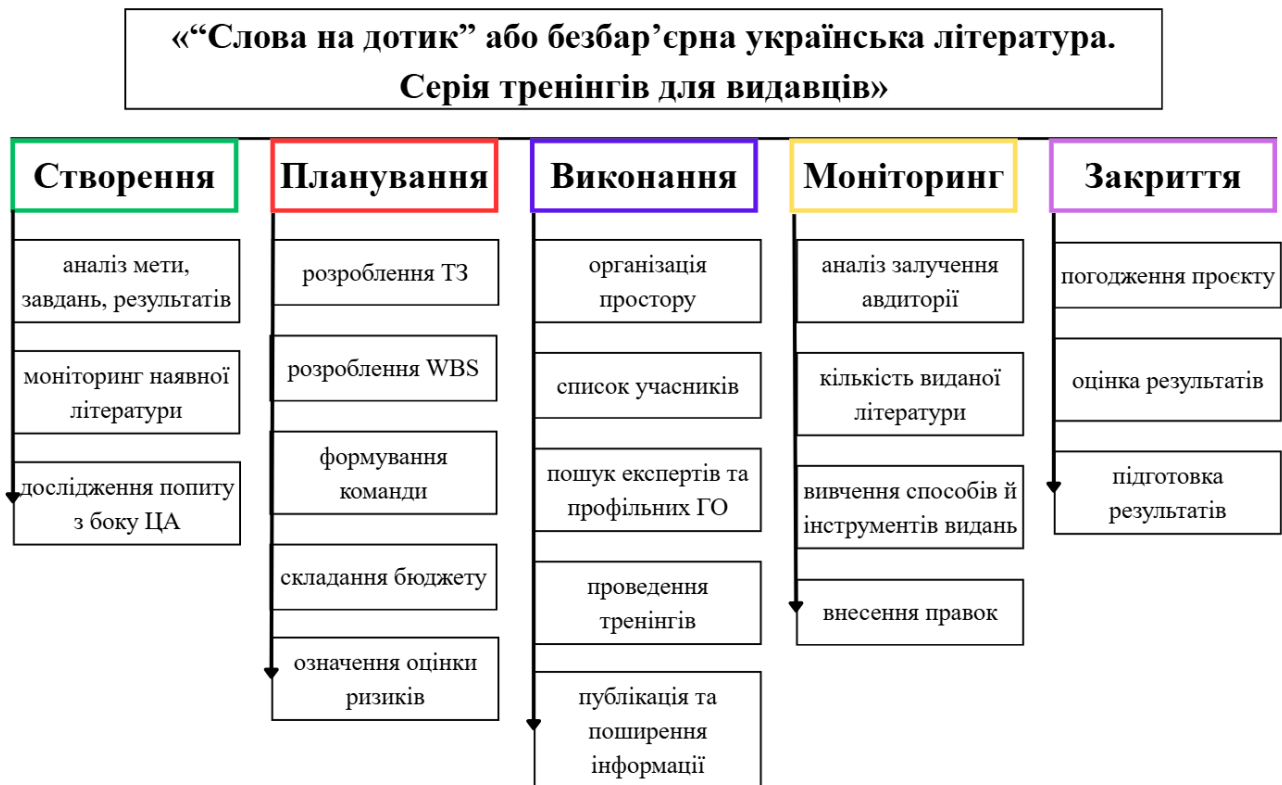


Рис. 2.1.2. Структура розбиття робіт WBS

Етап *створення*, власне формування концепції, бере свій початок після виникнення ідеї для проєкту. На сайті Інституту управління проєктами (Project Management Institute) натрапляємо на використання терміну *ініціація* створення проєкту, що не змінює змісту фази [37]. Наразі література, яка адаптована для людей з інвалідністю здебільшого представлена літературою для дітей, зарубіжною та українською літературою XIX–XX ст., а сучасна українська література фактично відсутня. Особливо треба зважати на те, що цільова аудиторія буде постійно збільшуватись внаслідок багаторічної російсько-української війни. Число ветеранів з інвалідністю, та постраждалих внаслідок бойових дій зростатиме. Навіть більше, – запит зростає вже, а кількість рішень і пропозицій незмінно залишаються мінімальними. Моніторинг наявної інклюзивної літератури здійснювався безпосередньо на сайтах видавництва: *Фоліо*, *Yakaboo*, *Книголав*, *Кенгуру*, *Літера* та ін. Також серед діяльності профільних громадських організацій – «Fight for Right», «Усі», «Інклюзивні рішення для кожного», «Боротьба за права» тощо; проєктів: «InclusiveBooks»,

«Книга Брайлем» та ін. Дослідження рівня попиту з боку цільової аудиторії здійснювалося на рівні вже наявних соціологічних опитувань. За даними Міністерства соціальної політики, станом на 13 червня 2024 року в Україні понад 3 млн. осіб з інвалідністю [9]. Наразі в Україні не проводиться системне опитування щодо кількості цільової аудиторії із запитом видання інклюзивної літератури, тому нами було визначено кілька індикаторів для означення затребуваності. Передусім, це велика кількість людей з інвалідністю. Крім цього, наявне й інше репрезентативне для нас опитування за ініціативи Міністерства культури та стратегічних комунікацій України разом із Українським центром культурних досліджень «Оцінювання доступності культурних послуг для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення в закладах культури» (рис. 2.1.3) [27].

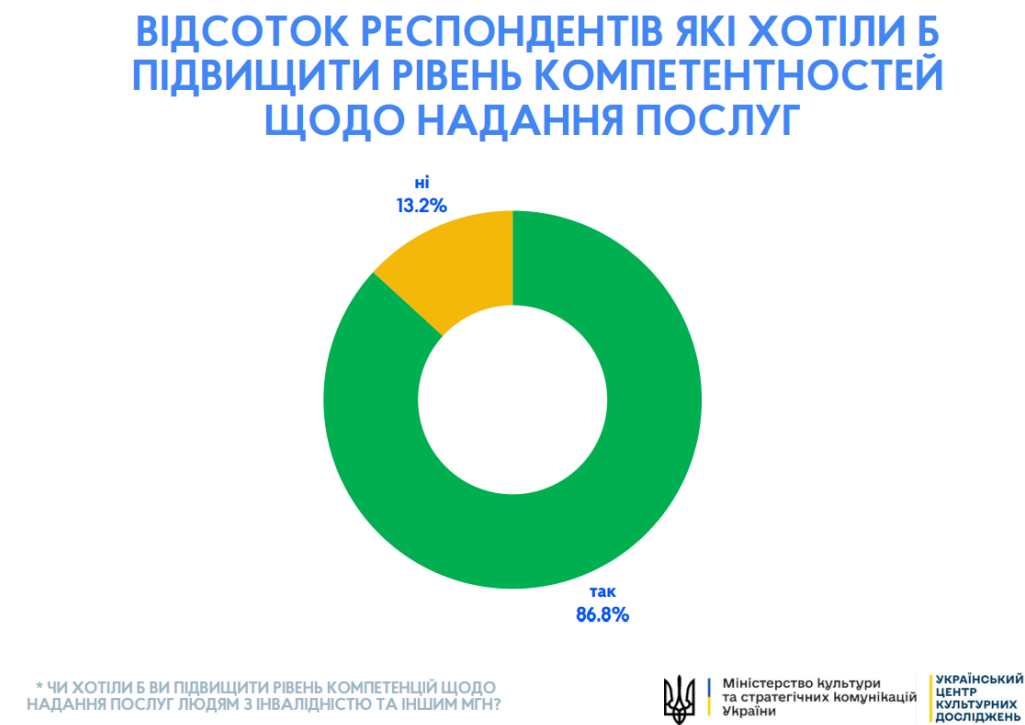


Рис. 2.1.3 Скриншот із презентації опитування

Також одним із індикаторів є збільшена увага державної та освітньої політики до сфери безбар'єрності. Серед інституцій виділяємо: Міністерство освіти України, Український Культурний Фонд, *House of Europe* тощо. Останні почали більше фінансувати проєкти з інклюзивними складниками. Із

вищезгаданого було зроблено висновки про високий попит на інклюзивну літературу.

Планування – більш технічно-організаційний етап. Він вимагає передусім розроблення технічного завдання. Ураховуючи специфіку, визначаємо таке завдання для зазначеного проєкту: розробити й реалізувати комплексне навчання для українських видавців, яке спрямоване на підвищення їх компетентностей у створенні безбар'єрної літератури. Йдеться про п'ять тренінгів. Їх мета – ознайомити видавців зі способами та інструментами видання інклюзивної літератури. Серед тем тренінгів виокремлюємо:

- стан інклюзивної сучасної української літератури в Україні та закордоном;
- візуальна комунікація для інклюзивності: доступність через колір і шрифт;
- інклюзивні технології у видавничій галузі: способи та інструментарій;
- простота мови: як адаптувати тексти для людей із когнітивними порушеннями;
- міжнародний досвід створення інклюзивної літератури.

Багатозадачність та широке поле тематики, зумовили потребу в розробленні вищезгаданої WBS. Також на цьому етапі сформовано команду та складено бюджет, після чого напрацьовано спільну оцінку можливих ризиків проєкту.

Виконання передбачає реалізацію самих тренінгів та тісно дотичних до них завдань. Йдеться про ресурсний складник, зокрема організацію простору, роздаткових матеріалів тощо. На етапі виконання самим тренінгам передують формування списків учасників, представників видавництв, відібраних шляхом заповнення реєстраційної гугл-форми. Тут таки враховуємо ризик відмови від участі, тому варто сформулювати два списки – основний і резервний. Після цього відбувається пошук експертів та спеціалізованих громадських організацій. Експертами можуть бути вузькопрофільні українські та іноземні спеціалісти з питань видання інклюзивної літератури, представники громадськості, ветерани та люди з інвалідністю. Потім відбувається проведення тренінгів, де реалізовується попередньо запланована тематика, напрацювання ідей, виступ

спікерів, нетворкінг тощо. Важливо публікувати та поширювати інформацію на етапі виконання вже після перших тренінгів, щоб привернути увагу суспільства й інших видавців і видавництв до порушеної проблеми. Це може стати каталізатором проведення тренінгів систематично в майбутньому.

Моніторинг охоплює абсолютно всі етапи життєвого циклу проєкту, адже в процесі допомагає попередити й уникнути можливі нюанси. У межах проєкту важливо моніторити аналіз залучення аудиторії, зокрема, видавців та безпосередньо осіб з інвалідністю через взаємодію з соцмережами та кількісними охопленнями, бажанням узяти участь в інших тренінгах. Це варто робити також після першого тренінгу й до завершення проєкту. Крім цього, аналіз післятренінгової діяльності учасників дозволяє ознайомити учасників тренінгів із новими способами й інструментами видань інклюзивної літератури, які вони запроваджують на практиці.

На етапі *закриття* відбувається комплексне підбиття підсумків, оцінка результатів, особливо їх практичного аспекту, а також оформлення документації відповідно до вимог.

2.2. Цільова аудиторія проєкту

Визначення цільової аудиторії проєкту є одним із пріоритетних завдань, оскільки від цього прямо залежить ефективність тренінгів та їх результати в перспективі.

Для означення її характеристики цільової аудиторії обрано метод сегментації 5W Марка Шеррінгтона [33], за яким:

1. **Who?** – хто?

Тут виділяємо пряму й непряму або опосередковану аудиторію, де пряма – це видавці, працівники видавництв, а непряма – люди з інвалідністю: порушеннями зору, слуху, зору й слуху тощо. Йдеться про різне географічне походження, будь-яку стать і широкий віковий діапазон. Останні критерії не є важливими, оскільки увага прикута загалом до людей з інвалідністю.

2. **What?** – що потрібно аудиторії?

Пряма цільова аудиторія потребує професійних знань про видання безбар'єрної літератури. Знання можна отримати на тренінгах, тобто саме тренінги є потребою цього типу аудиторії. Водночас непряма аудиторія потребує результатів попередньо отриманих тренінгів, тобто наявності інклюзивної літератури в різних форматах.

3. **Why?** – чому результати потрібні аудиторії?

Попередньо визначені потреби дозволяють виокремити розуміння необхідності проведення тренінгів. В Україні видання безбар'єрної літератури на досить низькому рівні. Водночас, попит зростає, а кількість рішень і пропозицій незмінно залишаються мінімальними. Російсько-українська війна ще більше вплинула й впливає на фактичну кількість осіб з інвалідністю, що теж бажають відчувати себе повноцінними членами суспільства та його культурного простору. Тренінги допоможуть збільшити чисельність інклюзивної літератури різних жанрів і форматів, що впливатиме на знання про те як ширше працювати з цим типом літератури для видавців. Тому результати допоможуть закрити потреби непрямої цільової аудиторії.

4. **When?** – коли?

Згадані цільові аудиторії постійно потребують навчання, а пізніше продукту проєкту – інклюзивної літератури. Кожен проєкт пов’язний з різними чинниками, що впливають на попит. У межах роботи «“Слова на дотик”, або безбар’єрна українська література. Серія тренінгів для видавців» підкреслено, що попит залежить винятково від потреб і бажань людей із інвалідністю. Суть у тому, щоби надати можливість реалізувати своє бажання прочитати/придбати будь-де й будь-коли.

5. **Where?** – де аудиторія споживає продукт?

Передусім, на онлайн-ресурсах, де пряма цільова аудиторія, видавці, можуть побачити оголошення про набір на серію тренінгів про видання інклюзивної літератури. Розглядаємо цей варіант як найпоширеніший для взаємодії з цією категорією учасників проєкту. Що стосується непрямої аудиторії, то результат, зокрема – безбар’єрну сучасну українську літературу, вони можуть отримати як в електронних форматах на сайтах видавництв, так і в паперових безпосередньо в книгарнях. Більшою мірою це залежить від практичної реалізації теоретично отриманих знань на тренінгах.

Загалом потреби й інтереси цільових аудиторій визначенні шляхом аналізу попередньо згаданих опитувань. Коли ж аналізувати спосіб, через який кінцеві результати повністю або частково задовольнятимуть потреби споживачів, то поділяємо їх залежно від аудиторії. Для видавців – створення нових можливостей розширення ринку; збільшення прибутків через залучення нової аудиторії; підвищення конкурентоспроможності завдяки впровадженню інноваційних підходів тощо. Для людей з інвалідністю – покращення якості життя через доступ до книг, які відповідають їхнім потребам; зниження інформаційної ізоляції; можливість вибору і т. п.

2.3. Управління часом у проєкті

Для ефективної реалізації проєкту використано наочне зображення управління часом, щоб легше його інтерпретувати для команди. Тому створено діаграму Гантта для всього проєкту в програмі планувальника роботи *Worksection*.

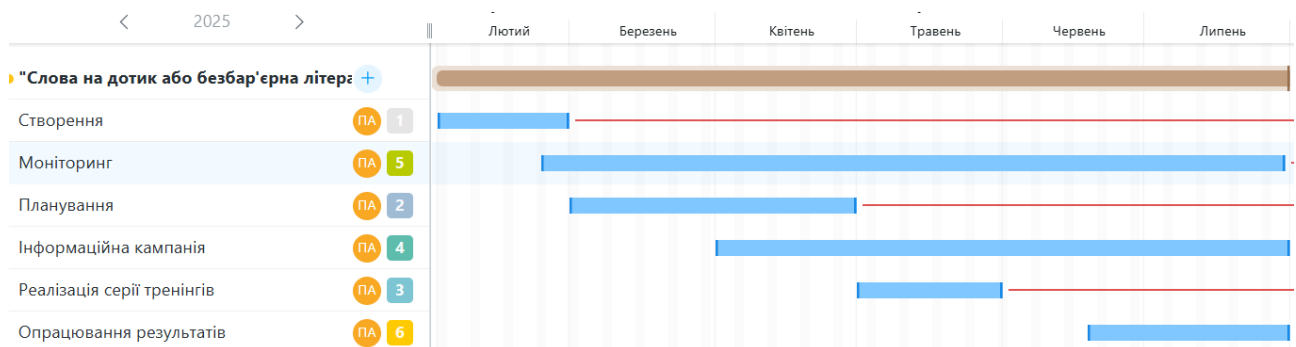


Рис. 2.3.1. Діаграма Гантта

Для реалізації проєкту ми виділяємо 6 повних місяців, період із лютого по липень. Етап створення, власне розроблення концепції проєкту, припадає на лютий та охоплює місяць для того, аби глибоко вивчити й проаналізувати мету, завдання, потенційні результати, промоніторити стан проблеми, дослідити попит серед цільових аудиторій.

Фаза планування охоплює період двох місяців – березень та квітень. За цей час планується набрати команду, уже спільно з якою уточнити або розширити технічне завдання, обговорити всі деталі, та ризики. Наприклад, напрацювання тем тренінгів, які потребують профільного та комплексного підходу. Тоді ж спільно складається бюджет, відбувається обговорення простору й визначаються всі можливі ризики та їх вплив на реалізацію проєкту. Цей етап потребує двох місяців, бо ретельний добір команди не є швидким у реалізації, а від цього залежить якість тренінгів. У кінці березня відбувається запуск інформаційної кампанії, коли буде створено сторінки проєкту в соцмережах, окремі інформативні дописи та інтерактиви, що в майбутньому вплинуть на набір учасників тренінгів.

Реалізація серії тренінгів відбуватиметься щосуботи протягом травня, тобто планується проведення тренінгу протягом 4 годин, із 11:00 до 15:00 разом

із нетворкінгом. Не передбачено перенесення через погодні умови чи подібного, адже все відбуватиметься в закритому просторі. Відповідно, одна субота відповідатиме одній темі. Тоді ж активно продовжено інформаційну кампанію, що мала запуск ще 5-6 тижнів тому.

Під час майже всіх вищезгаданих процесів відбувається моніторинг, який бере початок ще від кінця лютого, тобто чіткого окреслення ідеї та її конкретного бачення. Моніторинг здійснюватиметься до кінця липня, оскільки необхідно помічати й вчасно вносити правки до проєкту на всіх його етапах, реагувати на запити аудиторії та зміни. Крім цього, хоч реалізацію тренінгів заплановано на кінець травня, а їх аналіз здійснюватиметься від червня до кінця липня, щоб простежити практичне використання способів та інструментів видання інклюзивної літератури видавництвами-учасниками. Швидкість реалізації отриманих знань допоможе команді сформувати статистику ефективності/якості тренінгів.

Опрацювання результатів після завершення тренінгів, зокрема, через 2 тижні. Дається час учасникам опрацювати отримані знання, поділитися ними локально в командах і почати реалізовувати. Ця фаза триватиме до кінця липня в межах реалізації усього проєкту. У липні буде відправлено гугл-форму учасникам як відгук та фіксація практичного застосування отриманої на тренінгах інформації. Опрацювання результатів не здійснюється раніше, оскільки береться до уваги саме практична реалізація, тобто видання конкретної літератури, що потребує більше часу й відповідно зусиль видавців. Також частково результатом можемо вважати збори/лекції/тренінги/панельні дискусії на таку ж тематику в межах команди конкретних видавництв. Зважаючи на те, що під час тренінгів планується окремий блок про грантові можливості для видання інклюзивної літератури, то результатом тренінгів є й подана грантова заявка або отриманий грант на реалізацію.

2.4. Управління ресурсами та закупівлями

Ефективна реалізація проєкту потребує правильного визначення, використання матеріально-технічних, людських і фінансових ресурсів та закупівель. Найголовнішим є склад команди та розподіл ролей за функціональними обов'язками. На етапі планування визначено команду з 6 осіб:

керівник проєкту – 1 особа;
смм-менеджер – 1 особа;
асистент проєкту – 1 особа;
ментор – 1 особа;
фінансист – 1 особа;
психолог-консультант – 1 особа.

Поза цим списком, проте з разовою залученістю відповідно до тематики конкретного тренінгу, розглядаємо причетність окремих фахівців-підрядників як експертів та радників, зокрема: експерт з інклюзивного дизайну книг, консультант із прав осіб з інвалідністю, маркетолог видавничої справи, інклюзивний дизайнер, фотограф, фахівець із технічної підтримки, перекладач із жестової мови, грантрайтер.

Задля високої якості проведення тренінгів потребуємо й спеціальних технічних ресурсів:

мікрофони – 2 шт.;
петличні мікрофони – 4 шт.;
фотоапарат – 1 шт.;
штатив – 2 шт.;
ноутбук – 2 шт.;
комп'ютер – 1 шт.;
навушники студійного рівня – 1 шт.;
проектор – 1 шт.;
принтер – 1 шт.;
електронний брайлівський дисплей – 1 шт.;
програмне забезпечення скрінрідер – 1 шт.

Перераховані технічні ресурси заплановано взяти в оренду в межах місця проведення тренінгів – аудиторії в Національному університеті «Острозька академія». Електронний брайлівський дисплей та програмне забезпечення скрінрідер планується орендувати в *Braille Studio* від громадської організації *Fight For Right* в місті Луцьк.

Серед матеріальних ресурсів, що передбачають придбання, виділяємо:

ручки – 200 шт.;

брендовані блокноти – 30 шт.;

пачка паперу А4 – 4 шт.;

папка-планшетка – 5 шт.;

чай – 5 пачок;

кава – 1 кг.;

паперові стаканчики – 200 шт.;

одноразові ложечки – 200 шт.;

цукор – 1 кг.

Ці ресурси необхідні безпосередньо для проведення тренінгів. Канцелярське приладдя – для учасників, щоб нотувати, запам'ятовувати й т. д. Так само й напої, які передбачено поставити під час перерв, нетворкінгу та загалом комфортного перебування в просторі протягом тривалого часу. За бажанням учасників, під час перерви, вони можуть пообідати в кафе та ресторанах, що розташовані поблизу новоакадемічного корпусу НаУОА.

Ще одним із ресурсів є транспорт, який заплановано профінансувати для експертів та спікерів. Острог – це місто, що знаходиться за 47 км. від обласного центру, м. Рівне, а тому учасники та експерти потребують доїзду до місця локації. Якщо доїжджати громадським транспортом із м. Рівне, то це вартує 160 гривень в обидва боки, коли ж автомобілем, то вже більш індивідуально, що залежить від багатьох факторів. Плануємо профінансувати лише доїзд запрошених експертів та спікерів.

2.5. Управління вартістю проєкту

Для того, щоб визначити вартість проєкту, потрібно підрахувати кошторис для організації й проведення одного тренінгу (таб.2.5.1). Тренінг відбудеться в аудиторії Національного університету «Острозька академія», тому на оренду приміщення коштів не виділяємо. Загалом же, до реалізації одного тренінгу залучена вся команда в складі 6 осіб.

Таблиця 2.5.1.

Кошторис проведення одного тренінгу

Назва	Функція	К-сть	Вартість (за од.)	Загальна вартість
керівник	управління процесами проєкту	1	3 000	3 000
смм-менеджер	просування проєкту	1	2 000	2 000
асистент проєкту	допомога в організації	1	2 000	2 000
ментор	супровід учасників	1	3 000	3 000
фінансист	контроль фінансових ресурсів	1	2 000	2 000
психолог-консультант	консультування учасників та команди	1	2 000	2 000
мікрофон	перетворення звуку	2	250	500
петличний мікрофон	перетворення звуку	2	200	400
фотоапарат	знімки	1	500	500
штатив	стабільність камери й мікрофона	1	150	150
ноутбук	забезпеч. візуальн. супроводу	2	300	600
навушники студійного рівня	забезпечення висок. якості звуку	1	200	200
проектор	візуальний супровід	1	600	600
принтер	друк матеріалів	1	11 000	11 000
брайл. дисплей	демонстр. цифрового тексту	1	2 000	2 000
прогр. забезп. скрінрідер	демонстр. озвучення тексту	1	900	900
ручки	канцелярія	40	3,8	152
блокноти (бренд.)	канцелярія	30	116,48	3 494,40
папір А4	друк матеріалів	1 пачка	182,02	182,02
чай	забезп. напоями під час перерв	1 пачка	199	199
кава	забезп. напоями під час перерв	200 грам	125	125
пап. стаканчики	забезп. напоями під час перерв	40	1,09	43,6
однораз. ложки	забезп. напоями під час перерв	40	0,6	24
цукор	забезп. напоями під час перерв	20 ст./5г.	0,325	14

2.6. Управління якістю проєкту

Управління якістю проєкту є одним із провідних елементів загалом, адже допомагає зіставити очікувані результати з наявними або проміжними на всіх його етапах. Для ефективності цієї ланки вирішено застосувати концептуальну модель управління якістю з п'яти складників, яку подає Н. Блага в навчальному з управління проєктами [3, с. 106].

Якість продукції

Йдеться про якість самих тренінгів, зокрема, вимірювання їх ефективності. Як попередньо зазначалося, у межах реалізації проєкту «“Слова на дотик”, або безбар'єрна українська література. Серія тренінгів для видавців» складно виміряти проміжний результат тренінгів. Останнє пов'язано з показниками практичного застосування отриманих знань під час тренінгів, тобто видання інклюзивної сучасної української літератури. Цей процес здійснюватиметься на заключному етапі моніторингу, адже видання літератури потребує часу й залученості не лише учасників тренінгів, а й їхніх команд. Окрім цього, технічні й матеріальні питання можуть стати перешкодою для оперативної реалізації літератури вже під час тренінгів. У зв'язку з цим розглядаємо можливість відстеження якості результатів тренінгів після їх проведення, зокрема, через 2–4 тижні мінімум.

Також показником ефективності можуть слугувати й зміни всередині колективу окремих видавців чи видавництва. Йдеться про збори/лекції/тренінги/панельні дискусії, що зумовлені попереднім відвідуванням тренінгів.

Якість процесу управління

Якість процесу управління передбачає результати проєкту, корпоративну культуру команди, дружню атмосферу, повагу до всіх учасників процесу, надання можливостей для втілення поставлених завдань перед кожним та ін. Вважаємо цей елемент одним із найважливіших, адже від нього безпосередньо залежить результат. Налагодження процесу управління допоможе ефективніше реалізувати проєкт й отримати проміжні результати в процесі його втілення. Для

цього розглядаємо використання різних програм та вебресурсів, що допоможуть координувати роботу команди, відстежувати виконані завдання, залученість тощо. Одним із таких є планувальник проєктів *Worksection*, куди можна долучати команду, розподіляти завдання, призначати відповідальних осіб, встановлювати реченці та простежувати взаємозалежність завдань між собою. Система вирізняється зручністю та практичністю, що позитивно вплине на якість процесу управління, зробивши його більш наочним і структурованим.

Забезпечення якості

Забезпечення якості впливає на всі етапи проєкту від початку й до кінця, дозволяючи всебічно проаналізувати всі матеріали. До прикладу, чи зрозуміло й грамотно написані тексти, чи адаптовані джерела для людей із інвалідністю, яким будуть доступні тренінги. Також забезпечення якості допоможе відстежити дотримання реченців і т. п. Забезпечення якості передбачає моніторинг результатів на кожному етапі життєвого циклу проєкту, що допоможе зробити тренінги високої якості від початку їх створення.

Контроль якості

Прогнозований контроль якості має вимірювальні показники, до яких належать: продуктивність, особливості продукту, надійність, доступність обслуговування, реакція, естетичні риси й репутація [3, с. 108]. У межах проєкту продуктивність відстежується вже після його завершення, тобто побачити кількість виданої та адаптованої літератури доступними ресурсами, які вдалося використати за відведений час. До прикладу, *аудіокниги, відеокниги, книги з 3D-аудіо тощо*.

Що стосується особливостей тренінгів, то їхньою додатковою функцією буде навчання ефективному використанню грантів, зокрема залученню фінансування з різних інституцій. Цьому буде присвячено окремий блок на заключному тренінгу, що й стане його особливістю.

Надійність більшою мірою пов'язана з ризиками, зокрема, відмовою від участі й подібне, чому може запобігти вчасний контроль якості. Доступність обслуговування, особливо доступ до участі в тренінгах, частково ускладнений у

зв'язку з обмеженою кількістю учасників. Реакція, естетичні риси й репутація – взаємодіють нероздільно, адже впливають одне з одного. Перші враження можна оцінити з реакції безпосередньо фізично або ж у соцмережах учасників. Наприклад: сторис або допис в *Інстаграм*. Естетичні риси власне і вплинуть на формування реакції, адже візуальний складник проведення тренінгів має не менш важливу функцію. Від останніх залежить репутація, що відобразиться на перспективі систематичного проведення тренінгів.

Позитивне ставлення всіх зацікавлених сторін

Передбачено толерантність у стосунках між учасниками проєкту й зацікавленість всіх сторін, зокрема команди, експертів, партнерів та грантодавців, які повинні підтримувати одне одного на всіх етапах проєкту.

Вищезгадані елементи тісно переплітаються між собою, ґрунтуючись на єдиній меті – отримати інклюзивну сучасну українську літературу в різних форматах. Так, виокремлюємо критерії якості за конкретними напрямками цього проєкту та індикатори їх досягнення (рис.2.6.1).

Напрямок	Критерій	Індикатор досягнення
Зміст тренінгів	Наповненість, актуальність тематики, практичний характер, доступність, наочність, компетентність.	Аналіз гугл-форми для зворотного зв'язку з не менше, ніж 90% схвальних відгуків, результативність.
Методика навчання	Практична наповненість, урахування специфіки навчання дорослих, ефективний розподіл часу.	Отримання кінцевого продукту - інклюзивної сучукрліту.
Інклюзивність	Доступ для усіх членів суспільства.	Адаптація матеріалу (шрифт Брайля, переклад жестовою мовою тощо).
Комунікація	Відкритість та прозорість, двосторонність, систематичність, безбар'єрність.	Широке охоплення ЦА, відгуки підписників, велика к-сть охочих узяти участь / долучитися загалом.
Робота команди	Узгодження дій, дотримання речень, структурованість та координованість, зацікавлення, комунікація.	Виконання завдань відповідно до попереднього WBS та діаграми Ганта (відхилення не більше 10% від запланованого).
Участь аудиторії	Активність, бажання співпрацювати.	95% учасників задоволені тренінгами, долучаються до дискусій, виявляють ініціативу співпраці в майбутньому.
Сталість	Подальше використання матеріалів, застосування отриманих знань.	Створення онлайн-платформ для розміщення матеріалів тренінгів, стратегічні сесії, тематичні опитування, база контактів для співпраці.

Рис. 2.6.1.

Для досягнення індикаторів варто використовувати відповідні інструменти управління якістю. Крім уже згаданого використання програми *Worksection*, слід проводити щотижневі наради, створити анонімну гугл-форму для зворотного зв'язку членів команди. До того ж, створити анонімну форму-опитування для учасників тренінгів та окремо для експертної групи чи інших спікерів. Поширювати цю форму після проведення вже першого тренінгу, що допоможе вдосконалити наступні й вчасно внести зміни до того чи того етапу/завдання.

2.7. Управління ризиками реалізації тренінгів

Ідентифікація ризиків, план запобігання їх виникнення й визначення способу мінімізації наслідків допоможе передбачити неочікуване, бути готовими до викликів, аби це не вплинуло на результат.

Зазвичай при впровадженні проєкту існують ризики, які поділяють на зовнішні та внутрішні. Цей поділ здійснено для їх глибшого опрацювання й мінімізації впливу на результати проєкту в майбутньому. У межах опрацювання використано стандартні підходи проєктного менеджменту через ймовірність виникнення, шляхи мінімізації тощо.

Зовнішні:

- **геополітичні** – актуальна російсько-українська війна, унаслідок чого обстріли, повітряні тривоги тощо. Ймовірність виникнення небезпеки та її вплив є високими. Шляхи мінімізації окреслено через: створення записів тренінгів; розміщення інформації на гугл-диску задля дистанційного доступу; інформація про укриття в пішій доступності від місця проведення й можливість реалізації зустрічей там;

- **економічні** – підвищення цін, інфляція, зміна курсу валют тощо. Ймовірність виникнення та вплив також високі. Шляхами мінімізації є: залучення кількох постачальників для порівняння цін; укладання довгострокових (у межах проєкту) контрактів із фіксованими цінами; передбачення резервного бюджету для покриття незапланованих витрат.

- **соціальні** – суспільне невдоволення проєктом, зміна фокусу уваги суспільства тощо. Ймовірність виникнення середня, вплив також визначено як середній. Способами мінімізації наслідків визначено: грамотну інформаційно- комунікаційну кампанію; адаптацію тренінгів до актуальних суспільних вимог та умов тощо.

Внутрішні:

- **етичні** – використання командою прийнятних лексем на означення інклюзивності, зокрема, людей з інвалідністю (в усному мовленні та всій письмовій документації). Крім цього, йдеться про дотримання корпоративної

культури в межах проєкту, можливості викривлення наданої на тренінгах інформації тощо. Ймовірність виникнення – середня, вплив – високий. Розроблення плану запобігання вміщує: оголошення загальних правил тренінгів для всіх учасників; «Словник безбар'єрності» серед обов'язкових роздаткових матеріалів. Заходи з мінімізації передбачають: обговорення на етапі виникнення конфліктної ситуації; застосування медіа-практик.

- **організаційні** – поверхнева обізнаність команди з тематикою тренінгів; зміни в реченнях попередньо запланованих етапів життєвого циклу проєкту; нестача ресурсів; відмова учасників долучатися; зміни в запрошених спікерів; відсутність зворотного зв'язку. Ймовірність виникнення та вплив – високі. Запобігання як передумова виникнення передбачає: використання додаткових ресурсів для роботи; розподіл обов'язків та контроль за реченнями; створення резервного списку учасників та запрошених експертів; проведення консультацій команди щодо організаційних питань проєкту. Шляхи мінімізації наслідків – внесення змін до графіку, зайнятості чи реченців у процесі етапу моніторингу; передбачення додаткових консультацій та навчання для членів команди, аби вони в разі потреби могли одне одного замінити в ході проєкту; розгляд можливості делегування обов'язків; за потреби використання резервних списків; наявність інших форм (окрім опитувальника) зворотного зв'язку.

- **технічні** – технічні збої в системі, обладнанні, віялові вимкнення електроенергії тощо. Ймовірність виникнення та вплив є високими. План попередження передбачає наявність генератора, обов'язкового друку матеріалів, де це можливо, та створення резервних копій матеріалів тренінгів. Наслідки можна мінімізувати через забезпечення додаткового обладнання й залучення технічних фахівців тощо.

- **психологічні** – зміна психоемоційного стану членів команди та учасників через особисті чи інші проблеми. Ймовірність виникнення, як і вплив – висока. Запобігання передбачає: наявність регулярного нетворкінгу для команди; неофіційні наради поза межами офісу; правильне розподілення обов'язків. Способи мінімізації наслідків вміщують: консультації психолога для

членів команди, або учасників; перерозподіл навантаження; можливість взяти короткострокову дводенну відпустку; організація спільного дозвілля: похід у кінотеатр, театр, боулінг. Коли ж учасник чи учасниця відчуває зміну в емоційному стані, то може відлучитися на якийсь час або залишити тренінг із можливістю доступу онлайн до пропущених матеріалів.

Ключем до успіху в управлінні ризиками є ранній початок та закладення основи для управління ризиками; бути проактивним, а не реактивним; формально керувати ризиками за допомогою процесу; та бути гнучким, про що власне й говорить Joseph Heagney у своїй праці *Fundamentals of project management* [36, с. 6].

2.8. Управління командою

Здійснення ефективного управління командою допомагає систематизувати та координувати майже всі етапи життєвого циклу проєкту.

Створення – ця фаза ще не передбачає наявності команди, оскільки тут зароджується ідея проєктного менеджера, дослідження попиту, моніторинг літератури тощо. Це все допомагає визначити необхідність та унікальність загалом самої ідеї та потенційних результатів.

Водночас, здійснення планування важливо розпочати саме з формування команди, яка пізніше допомагає розробити технічне завдання, скласти бюджет і т. д. Виконання, моніторинг та закриття неодмінно потребують так само високої залученості членів команди.

У 1965 році психолог Брюс Такман виокремив чотири стадії розвитку команди проєкту. Серед них: формування (Forming); пристосування одне до одного через конфлікти й т. д (Storming); унормування як визначення чогось прийняттого для всіх (Norming); групова діяльність (Performing) [38, с. 98]. Цими стадіями ми й послуговуватимемося, коли будуватимемо так званий «життєвий цикл» команди в процесі проєкту.

Для ефективного управління командою виділяємо обов'язкові умови, які має забезпечити керівник як лідер:

- регулярна мотивація та заохочення всіх членів команди різними формами та способами, залежно від запитів і потреб самої команди;
- чітка координація обов'язків, рівномірний розподіл навантаження;
- використання зручних інструментів (*Worksection*) для контролю: відстеження виконання обов'язків, моніторинг реченців і т. д.;
- забезпечення «бути в одному інфополі», зокрема, спільно відвідувати майстер-класи від громадських організацій про інклюзивну літературу, освіту; музеї з інклюзивним спрямуванням і т. д.;
- ситуативне управління. Йдеться про вибір стилю поведінки керівника відповідно до ситуації: директивний, наставницький, підтримувальний, делегування [1].

У цьому контексті важливо розрізняти й правильно поєднувати управління й лідерство, адже перше здійснюється з орієнтацією на результат усіма способами, оцінюючи лиш ефективність способів, а друге – з орієнтацією на людей, зокрема, на членів команди. У межах реалізації проєкту враховуємо значення слів.

Проєкт «“Слова на дотик”, або безбар'єрна українська література. Серія тренінгів для видавців» передбачає команду в складі шести осіб: керівник проєкту, смм-менеджер, асистент проєкту, ментор, фінансист, психолог-консультант. Залученість кожного простежуємо за таблицею (рис. 2.7.1.).

Член команди	керівник	смм-менеджер	асистент	ментор	фінансист	психолог
Сфера діяльності						
Створення	В	Н	Н	Н	Н	Н
Планування	В	З	В	З	В	З
Проведення	В	Н	В	В	З	З
Контроль якості	В	Н	В	З	Н	З
Просування проєкту	З	В	З	Н	Н	Н
Опрацювання результатів	В	З	З	Н	Н	Н

В – відповідальний З – залучений Н - незалучений

Рис. 2.7.1 Таблиця розподілу залученості

Таблиця дозволяє простежити, що за майже всі сфери діяльності відповідає керівник проєкту, проте варто зауважити, що це передбачає й делегування

обов'язків. Як-от, відповідальність керівника й асистента за процес планування, керівника, асистента й ментора за проведення й т. д. Смм-менеджер має найбільшу зону відповідальності під час просування, проте залученість простежується й на інших етапах. Наприклад, у плануванні, зокрема комунікаційної стратегії, та опрацюванні результатів через статистику з соцмереж. Асистент фактично «права рука» керівника, що свідчить про його залученість та відповідальність на майже всіх етапах діяльності. Ментор більшою мірою відповідає саме за учасників під час проведення тренінгів. Фінансист і психолог залучені в силу своєї професійної діяльності та потреб проєкту. Фінансист разом з керівником створює, контролює й забезпечує належне фінансування проєкту. Психолог залучений до внутрішньої роботи команди й контролю за психоемоційним станом учасників.

Joseph Heagney у четвертому виданні своєї праці «*Fundamentals of project management*» вказує на те, що єдиний спосіб контролювати проєкт – це щоб кожен член команди контролював свою роботу. Керівник проєкту може досягти контролю на макрорівні, лише якщо він досягнутий на мікрорівні [36, сс. 114–115]. Саме з цієї причини важливо чітко визначити повноваження кожного члена команди.

2.9. Управління комунікаціями проєкту

Управління комунікаціями проєкту передбачає пряме чи опосередковане «спілкування» з попередньо визначеними цільовими аудиторіями. Йдеться про пряму аудиторію – видавці й непряму – люди з інвалідністю. Крім цього, управління комунікаціями передбачає й взаємодію членів команди. Звідси впливає поділ на *внутрішню* й *зовнішню* комунікації.

Внутрішня – комунікація всередині команди через робочі зустрічі, нетворкінги, тимбілдинги, електронну пошту, месенджери (*Telegram*, *Instagram*) тощо. Цей пласт комунікації важливий, адже сприяє взаєморозумінню членів команди, що неодмінно позначається на роботі.

Зовнішня – стосується взаємодії із зовнішнім світом, тобто з усіма, залученими до проєкту поза межами команди. Ця комунікація може бути прямою через створені соцмережі проєкту, або опосередкованою – через лідерів думок, ЗМІ тощо.

Так, визначається стратегія зовнішньої комунікації, що буде реалізована в межах проєкту:

- створення сторінок в соціальних мережах «Фейсбук», «Інстаграм»;
- створення айдентики соцмереж, *tone of voice*, брендованого логотипу проєкту;
- наповнення сторінок відеоматеріалами, зокрема, соціальними роликами, інтерв'ю з прямою та опосередкованою аудиторіями;
- створення вебсайту проєкту.

Попередньо планується домовленість про публікації в конкретних ЗМІ про реалізацію й результати проєкту. Перелік ЗМІ та кількість публікацій/матеріалів бачимо:

- «Українська правда» – 1 стаття,
- «Громадське» – 1 стаття,
- «Вукви» – 1 допис в *Інстаграм* про проєкт та поширення 5 сториз;
- BBC Україна – 1 допис в *Інстаграм* та *Фейсбук*, а також 2 сториз.
- Svidomi – 1 допис в *Інстаграм* та вебсайт;

- «Суспільне. Культура» – 1 стаття на сайті та серія з 3 дописів в *Інстаграм* та *Фейсбук*;
- «Рівне. Суспільне» – 1 стаття на сайті та в Телеграм-каналі;
- «Радіо Трек» – 1 стаття на сайті та в Телеграм-каналі;
- *Інстаграм*-сторінка *rivne_1283* – 1 допис;
- Медіаресурси НаУОА – поширення сториз про подію в *Інстаграм*, публікація на сайті про результати проєкту, допис у *Фейсбук* про проєкт.

Цей перелік може розширюватися під час проєкту, зважаючи на увагу ЗМІ, тому не є фіксованим, радше – орієнтовним.

Ще одним ефективним каналом комунікації є рекомендації або розповідь про подію від лідерів, яким буде надіслано ключові повідомлення задля уникнення довільного трактування.

Попередньо обрано ютуб-канали, зокрема, згадка про проєкт у двох інтерв'ю кожного з каналів: «Шалені авторки», «Ukrainianer», «The Ukrainians» тощо.

Наступні книжкові форуми проведуть окремі події для презентації проєкту та майбутньої виданої літератури: літературний фестиваль «Форум Видавців», «Фронтера», фестиваль «Книжкова країна», міжнародний фестиваль «Книжковий Арсенал».

Крім цього, планується, що *Інститут книги* підтримає ініціативу в інформаційній кампанії. Також передбачається участь команди проєкту у фестивалі «ІнклюзіОН: 2022. Поза кордонами» у випадку його подальшого проведення.

Для поширення інформації можна обрати: Оксана Жолнович (міністерка соціальної політики України), Ірина Цілик, Богдана Неборак, Сергій Жадан, Ярина Черногуз, Тетяна Печончик (голова правління Центру прав людини Zmina) тощо.

На наступному етапі визначаються ключові повідомлення для лідерів думок:

- сучасна українська інклюзивна література забезпечує окремі потреби в повноцінному житті й соціалізації людей з інвалідністю з можливістю вибору, а не задоволенням того, що є;

- безбар'єрність – необхідність для літератури різних видів та жанрів;
- видавці – творці повноцінного інклюзивного суспільства через культуру;

- проєкт «“Слова на дотик”, або безбар'єрна українська література. Серія тренінгів для видавців» – платформа для стирання літературно-культурних бар'єрів з соціумом в Україні.

Прогнозування конкретних кількісних та якісних результатів, котрих планується досягти в результаті комунікативного складника проєкту, є наріжними, оскільки, відштовхуючись від цього, вибудовується комунікація загалом. У планах маємо:

- залучити конкретну кількість читачів у соцмережах *Інстаграм* та *Фейсбук* – 5 000, близько 10 000 охоплень в *Інстаграмі*;
- зняти 10 соціальних відеороликів тривалістю до 3 хвилин;
- мати 20 згадок про проєкт на каналах, у соцмережах, інтерв'ю та подкастах;
- опублікувати 30 дописів в *Інстаграм* та *Фейсбук*;
- записати 4 інтерв'ю з людьми з інвалідністю та видавцями про ринок інклюзивної літератури (2 з тими, 2 з тими) тощо.

Вищезгадані плани є основою ефективного управління комунікаційно-інформаційним складником проєкту, зокрема, зовнішньою комунікацією. Остання в поєднанні з внутрішньою, забезпечить авторитетність проєкту, що вплине й підсилить його результати.

Висновки до 2 розділу

Теоретико-практичне спрямування проєкту дозволяє визначити основні елементи його структури, які є невід'ємною частиною й самої грантової заявки. Складно переоцінити їх значущість у межах реалізації проєкту.

По-перше, визначення змісту стало наріжним каменем для формування наступних за логічною послідовністю структурних елементів, що безпосередньо вплине на кінцевий результат тренінгів – наявність інклюзивної сучасної української літератури. Формулювання концепції, спираючись на основні методології, способи й інструменти проєктного менеджменту, що дозволить застосувати їх до цього проєкту.

По-друге, фокус уваги на цільову аудиторію став одним із основних, адже саме запит аудиторії, її потреби визначають проєкт та його результат.

По-третє, планування, котре безпосередньо стосується етапів проєкту, часових меж, команди, відповідальних осіб, урахування ризиків, вартості та якості стало інструментом для ефективного управління командою, що, безумовно, позначається безпосередньо на результатах.

По-четверте, урахування людських, фінансових, матеріально-технічних ресурсів прямо пропорційно залежить від попередніх складників та прогнозує ефективну роботу команди. Остання залежить безпосередньо від керівника та його підходу. У цьому контексті варто бути як управлінцем, так і лідером за ставленням до членів своєї команди.

По-п'яте, розроблення комунікативної моделі проєкту дозволяє зорієнтуватися в кількісних та якісних показниках його результативності. Найважливіше – сформулювати правильні ключові повідомлення, які пронизуватимуть усю комунікативно-інформаційну кампанію.

Використання різних інструментів для взаємодії з командою та цільовою аудиторією спрощує та унаочнює роботу. Це простежується під час аналізу й моніторингу, який здійснюється на всіх етапах життєвого циклу проєкту.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ

3.1. Методи оцінювання ефективності проєкту після тренінгів

Оцінка ефективності проєкту є фінальною частиною, що застосовується на етапі моніторингу, оскільки вказує на реалізацію мети й завдань, а також порівняння очікуваних результатів із наявними. Крім цього, цей аспект неодмінно вплине на можливість масштабування проєкту.

У системі життєвого циклу проєкту застосування методів оцінювання ефективності відбувається на етапі закриття, хоч моніторинг, а відповідно й передбачення, здійснюватиметься під час усіх етапів. Йдеться про оцінювання остаточних кількісних та якісних результатів.

Часовий проміжок аналізу ефективності проєкту відображено в попередньо наведеній діаграмі Ганта (Рис. 2.3.1). Згідно з нею, аналіз та оцінка ефективності припадає на останні півтора місяці реалізації проєкту, тобто, із середини червня до кінця липня. Цей період визначено як найсприятливіший для опрацювання результатів, адже в травні завершуються самі тренінги. Також зауважуємо, що проміжні результати тренінгів можуть бути лише частковими, тому й визначено цей часовий проміжок. Два тижні червня передбачено на засвоєння отриманих знань, можливість поділитися ними з колективом, після чого перейти безпосередньо до практичної реалізації. Відповідальними за оцінку результатів є фактично всі члени команди відповідно до раніше закріплених ними функцій та фахового напрямку.

Наразі складно однозначно оцінити ефективність прогнозованих результатів проєкту. Безумовно, що є різні загальні методології в проєктному менеджменті, проте жодна з опрацьованих не відповідає сповна зазначеній. Тому зорієнтовані на метод прогнозування в ході проєкту та результативність у виданні літератури в межах його завершення. Фокус уваги більшою мірою зосереджується на результативності, адже конкретні цифри виданої та

адаптованої літератури свідчать про високий рівень ефективності проведених тренінгів та підсилюють авторитетність проєкту.

Інструментарієм для вимірювання цих результатів стали таблиці, онлайн-опитування. Водночас, для якісних – створення папки на гугл-диску, також із таблицею, та створення фокус-груп для обговорень. На курсі «Основи проєктного менеджменту» від програми «Будуємо Україну Разом» (далі БУР), що розміщений на платформі Prometheus, спікерка М. Кащак вказує на те, що фокусоване групове інтерв'ю є дуже корисним, якщо потрібно висвітлити різні альтернативні позиції щодо обговорюваного [26]. Саме тому й передбачається створення фокус-груп, які краще допоможуть зрозуміти запровадження результатів учасниками тренінгів.

Подано приклад таблиці, яка буде завантажена в папку на гугл-диску з доступом для всіх учасників тренінгів (рис. 3.1.1).

Учасник	Видавництво	Методи запровадження результатів	К-сть виданої літ-ри	У процесі видання	На етапі закупівлі обладнання	Залучення грантів	Відгуки читачів

Рис. 3.1.1 Таблиця вимірювання кількісно-якісних результатів проєкту

Ця таблиця передбачає самостійне заповнення учасниками або представниками їх видавництв після проведення тренінгів. Передусім варто вказати прізвище та ім'я учасника, видавництво, яке він чи вона представляє на тренінгах.

Методи запровадження результатів прогнозують роботу видавництв. Йдеться про проведення семінарів, тренінгів, різних сесій для працівників видавництва з метою поділитися отриманим досвідом і швидше запровадити його командною роботою. Чим більше працівників заглибляться та зрозуміють тематику й специфіку роботи над інклюзивною літературою, тим оперативнішими стануть практичні результати.

Кількість виданої літератури прямо вказує на статистичні дані, що підтверджують ефективність тренінгів та їх практичні результати. Поряд із цим,

графа «у процесі видання» засвідчує ще не видану чи не адаптовану сучасну українську літературу, але над якою роботу розпочато. Стовець «на етапі закупівлі обладнання» визначає матеріально-технічний складник у реалізації, що потребує значних передусім матеріальних витрат. Важлива фіксація розпочатої роботи після тренінгів. При цьому потрібно враховувати розуміння того, що практична реалізація може розпочатися швидше в якихось видавництвах, коли в інших – просуватися повільніше, зважаючи на конкретні обставини й умови. У всіх випадках фіксація будь-яких зрушень та старту роботи на початкових етапах впливає на оцінку ефективності проведення тренінгів.

Інформація про залучення *грантів* є частиною запланованих тренінгів. Перешкодою для практичної реалізації проєкту можуть стати фінансові труднощі, а тому важливо навчити учасників тренінгів залучати зовнішні джерела фінансування, які надають державні чи закордонні інституції. Цей етап є не менш важливий за попередні, адже так учасники проєкту зможуть дізнатися про ефективні способи грантового фінансування. Це може бути ефективним у реалізації проєкту.

Відгуки читачів, тобто непрямой цільової аудиторії, є більш *якісним* показником, адже стосується соціального впливу. Після завершення життєвого циклу проєкту команді варто ознайомитися з відгуками читачів, тобто безпосередніх «споживачів» результатів проєкту, людей з інвалідністю. Фактично це один з основних результатів проєкту – дізнатися реакцію й робити висновки щодо подальшої діяльності. У межах наведеної таблиці очікуємо, що видавництва, ознайомившись із відгуками, скористаються зворотним зв'язком із організаторами тренінгів.

Також мірилом якісних результатів стане спілкування у фокус-групах учасників після завершення тренінгів. Мета цих фокус-груп – обговорити всі переваги й недоліки тренінгів на організаційному рівні, за змістовим наповненням, побажаннями щодо спікерів та експертів. Крім цього, заплановано проведення анонімного опитування в гугл-формі, яке

реалізовуватиметься до початку проєкту з акцентом на очікування та після його завершення для співвідношення запланованого й наявного результатів. Останнє є необхідним елементом у межах оцінки ефективності якості тренінгів.

Так, ключові показники ефективності наведено в таблиці, яка стане основним інструментом для відстеження оцінки результативності проведення тренінгів поряд із фокус-групами та анонімним опитуванням.

3.2. Результати реалізації й сталість проєкту

Реалізація проєкту «“Слова на дотик”, або безбар’єрна українська література. Серія тренінгів для видавців» на різних його рівнях передбачає вплив на суспільство під час етапу окреслення результатів. У цьому контексті значущим є не лише досягнення запланованого, а також тяглість у майбутньому. Стосовно їх використання у відповідних часових проміжках виділяємо два типи результатів: короткострокові та довгострокові. Перші прогнозують наслідки, котрі можуть виникнути одразу ж після реалізації, а другі – дозволяють прогнозувати перспективи проєкту.

Серед короткострових результатів передбачаються такі:

- видавці, які проходять тренінги, мають випустити певну кількість примірників книг, адаптованих для людей з інвалідністю (з шрифтом Брайля, аудіоверсією, тактильними елементами, Е-Pub-книг тощо);
- у книжкових магазинах та бібліотеках з’являються інклюзивні видання, які охоплюють різні жанри сучасної української літератури;
- люди з інвалідністю отримують більший вибір літератури, яка враховує їхні потреби;
- збільшується увага видавців та читачів, а також громадськості до тем інклюзивності внаслідок комунікаційної стратегії команди проєкту.

Короткострокові результати наразі не визначаються конкретно, адже враховуємо всі труднощі під час реалізації проєкту та відразу ж після проведення тренінгів. При цьому, вбачаємо необхідність у виданні та адаптації певної кількості літератури видавництвами-учасниками, адже в цьому полягає ключова мета тренінгів загалом. Тоді ж очікуємо активізацію інших видавництв та громадських організацій після привернення уваги до теми інклюзивної літератури. На полицях книгарень та бібліотек повинен з’явитися більший вибір літератури, що уможливить повноцінну соціалізацію людей з інвалідністю, котрі прагнуть читати, а особливо – сучасну українську літературу. Водночас, довгострокові результати проєкту протягом 2–3 років будуть свідчити про більш реальні статистичні показники, а також вирішення масштабування.

Визначаємо такі довгострокові результати:

- люди з інвалідністю отримають постійний доступ до різноманітної літератури завдяки збільшенню кількості інклюзивних видань мінімум у трьох жанрах: історичні, фентезі, мемуари тощо;
- щорічно (після створення Центру) тренінги зможуть пройти 25 видавців;
- видавці запроваджують практику створення інклюзивної літератури у свої довгострокові стратегії, інтегруючи це в корпоративну культуру;
- регулярно проводяться тренінги у межах видавництва щодо специфіки видання/адаптації інклюзивної літератури.
- людям з інвалідністю легше соціалізуватися завдяки доступу до культурного контенту, що відповідає їхнім потребам;
- зростання рівня читання серед людей з інвалідністю сприяє їхньому особистісному розвитку, освіті та працевлаштуванню.

Вищезазначене свідчить про те, що проєкт має перспективу виходу за межі разового, адже суспільство потребує безбар'єрної сучасної української літератури сьогодні й завтра. Варто зауважити, що видана та адаптована літератури повинна бути мінімум трьох жанрів: історичні, фентезі, мемуари тощо. Наразі найбільш поширена адаптована дитяча художня література. Реалізація тренінгів може стати щорічним проєктом, який, як було зазначено, проходить 25 видавців, відповідно, 25 команд українських видавництв має бути підготовлено з урахуванням обміну досвідом. При цьому видання інклюзивної літератури поруч із традиційною, має стати частиною корпоративної діяльності видавництв. Ці наслідки спільно впливатимуть на соціальний складник, тобто підвищення рівня й темпу соціалізації людей з інвалідністю через культурно-літературний продукт – книгу в будь-якому зручному для них форматі. Це зумовить зростання авторитетності до згаданого виду книговидавання, що збільшить рівень читання, який впливатиме на інші базові потреби кожної людини.

Визначення короткострокових та довгострокових результатів проєкту впливає на його практичну значущість на всіх рівнях його реалізації.

для видавництва:

- створення нових можливостей для розширення ринку;
- збільшення прибутків через залучення нової аудиторії;
- підвищення конкурентоспроможності завдяки впровадженню інноваційних підходів до видання та адаптації безбар'єрної літератури;

для людей з інвалідністю:

- покращення якості життя через доступ до книг, які відповідають їхнім потребам;
- зниження інформаційної та культурної ізоляції;

для суспільства:

- створення інклюзивного культурного середовища, яке враховує потреби всіх громадян;
- формування більш толерантного та обізнаного суспільства;

для держави:

- приклад для інших ініціатив та вплив на державну політику у сфері інклюзії.

Беззаперечним є факт позитивного впливу реалізації проєкту на згаданих структурних рівнях, що підвищує його значущість та авторитетність.

Сталість проєкту визначається попередньо згаданим позитивним впливом. Під час проєкту видавцям буде надано практичні навички зі створення інклюзивної літератури та їх знайомство з експертами й партнерами, які можуть бути зацікавленими у фінансуванні певного жанру літератури. Після проведення тренінгової програми планується виділити місяць часу на додаткові консультації та для підведення підсумків. Так, проєкт передбачає не тільки навчити, а й допомогти у впровадженні практичних результатів. Після тренінгів проводяться стратегічні сесії, опитування, аналіз переваг і недоліків, що допоможе покращити програму в перспективі. Також зворотний зв'язок з учасниками після проєкту сприяє його продовженню й поза визначеним часом загалом. Окрім того, організатори проєкту залишаються з учасниками на зв'язку й за потреби гарантують їм різнопланову допомогу.

Безумовно, що забезпечення вільного доступу до напрацювань стане одним із завдань команди проєкту. Буде створено онлайн платформи для тезового розміщення матеріалів тренінгів для їх учасників. Передбачається також використання загальнодоступних платформ, таких як *Google Drive*, *Dropbox* або спеціалізованих бібліотек, наприклад, *Open Library*, для зберігання та поширення матеріалів. Також йдеться про надання результатів проєкту в зручних електронних форматах (PDF, EPUB, MP3 для аудіокниг, DAISY для людей із вадами зору). Крім цього, буде створено вебсайт з інформацією про результати проєкту, зокрема, у кількісних та якісних показниках для забезпечення його функціонування в майбутньому, зважаючи на практичні результати попередніх учасників.

3.3. Можливості масштабування

Питання масштабування проєкту розглядається як тісно пов'язане із наявною оцінкою ефективності проведення тренінгів. Саме визначення ефективності визначає вектори масштабування, які характеризуються системним підходом та чіткими алгоритмами.

У цьому контексті виділяємо два види масштабування: вертикальне й горизонтальне. *Вертикальне* – це робота на рівні команди проєкту й цільової аудиторії, а *горизонтальне* – географічне його поширення в перспективі.

У межах проєкту важливі обидва види масштабування з більшим фокусом на вертикальному. Вертикальне масштабування в перспективі передбачає:

- розширення команди із залученням не шести фахівців, а п'ятнадцяти й більше;
- фахове навчання членів команди з можливістю короткострових стажувань закордоном для вивчення досвіду зарубіжних практик видання інклюзивної літератури;
- систематичність проведення тренінгів із залученням більшої кількості учасників – 2–3 рази на рік по 30 осіб у кожній хвили;
- розширення різних жанрів літератури та залучення видання/друку/адаптації методичних матеріалів для школи, закладів вищої освіти, державних установ, сфери обслуговування (меню, прайси й т. п.);
- підвищення рівня охоплення в межах інформаційно-комунікаційної кампанії через більш глобальні маркетингові стратегії, що допомагають залучити нову цільову аудиторію серед педагогів, музейників, викладачів ЗВО тощо;
- впровадження постійного менторства для учасників тренінгів із підтримкою на всіх етапах реалізації проєкту;
- створити онлайн-спільноту у месенджерах, склад яких формують учасники, партнери, експерти та люди з інвалідністю з метою підтримки зв'язку й можливості ставити запитання, радитися тощо.

Напрями вертикального розширення більшою мірою зосереджені на якісних показниках роботи команди, підвищенні рівня кваліфікації її членів. Водночас йдеться не тільки про літературу, а й про інші друковані матеріали, навіть для соціально-побутової сфери, наприклад, меню закладів харчування, прайс-листи і т. п.

Із вертикальним тісно взаємодіє горизонтальний вид масштабування. Йдеться передусім про розширення проєкту в географічних межах. Якщо перша хвиля тренінгів реалізації проєкту відбуватиметься в місті Острозі Рівненської області, то наступні можна організувати за потреби в обласних центрах, які пізніше можуть здійснювати організаційну діяльність у районних видавництвах, а в перспективі – створення спеціалізованого ресурсного Центру в Києві для консультацій та централізованого управління відповідними структурами із питань видання та адаптації літератури й інших матеріалів.

Представлена карта відображає географію масштабування й потім поширення проєкту (рис. 3.3.1).



Рис. 3.3.1. Географія масштабування проєкту

На карті відображено, що початок проєкту, тобто перша хвиля, відбуватиметься в межах Рівненської області, після чого буде організована в інших областях, а тоді перенесена в Київ для створення стаціонарного Центру

управління. Відповідно, команда проєкту зможе допомогати та надавати консультації чи проводити мобільні експрес-тренінги в межах інших областей, за винятком окупованих.

Центр має стати відправною точкою у питаннях консультацій щодо видання та адаптації матеріалів для людей з інвалідністю. У межах центру функціонуватимуть: регулярні зустрічі людей з інвалідністю з письменниками, авторами улюблених книг; курси з підвищення кваліфікації щодо специфіки роботи з інклюзивною літературою; можливість придбати тренінги, записані в онлайн-форматі, наприклад, керівниками приватних видавництв, на діяльність яких також можуть бути поширені результати проєкту.

Загалом очікується розширення фокусу уваги в межах друкованих та адаптованих матеріалів, а також формату навчання та проведення зустрічей. Усі вищезгадані шляхи географічного масштабування мають запрацювати з єдиною метою – повністю соціалізувати людей з інвалідністю в їхніх базових потребах.

Висновки до 3 розділу

Прогнозований аналіз ефективності проведення тренінгів, визначення сталого розвитку й масштабування, дозволяє підкреслити основні напрямки не лише для реалізації, а й розвитку проєкту.

Важливою є оцінка ефективності проведення тренінгів, що здійснюватиметься в останній місяць реалізації тренінгів. Наразі немає конкретного підходу до оцінювання результатів проєкту, тому спочатку можемо орієнтуватися на такі показники, як популярність та авторитетність тренінгів, активну співпрацю організаторів із видавництвами, включаючи зворотній зв'язок, використання грантових програм, а також кількість виданої й адаптованої літератури. Для відстеження результатів вагомими стануть такі інструменти: таблиці, опитувальники, створення фокус-груп тощо.

Оцінка ефективності прямо впливає на короткострокові та довгострокові результати проєкту. Насамперед зосереджено увагу на кількісних показниках, а також на соціальному аспекті, який допомагає людям з інвалідністю

соціалізуватися. Важливою є мета введення видавництвами безбар'єрної літератури у свої довгострокові стратегії. Комплексно це вплине на сталість проєкту в межах закріплення інформації про тренінги та надання можливості постійного доступу до навчальних матеріалів учасникам.

Важливість проєкту зумовлює його вертикальний та горизонтальний типи масштабування. Основа вертикального – якісне розширення в межах команди та цільової аудиторії, а горизонтального потенційне поширення проєкту в різних географічних напрямках.

Масштабування й подальша діяльність актуальна доти, доки на полицях не буде представлено достатню кількість інклюзивної літератури різних жанрів та видів. Можна стверджувати, що видання інклюзивної літератури в суспільстві є актуальним завжди, а в нинішній ситуації – особливо.

ВИСНОВКИ

Написання проєкту й окреслення чітких результатів дозволяє зробити висновки:

1. Проєкт «“Слова на дотик”, або безбар’єрна українська література. Серія тренінгів для видавців» сьогодні є дуже актуальним. Це пов’язано з браком інклюзивної, саме сучасної української літератури, а також із відсутністю будь-якого спеціалізованого навчання для видавців. Цю функцію в межах проєкту покликані виконувати заплановані тренінги, необхідність проведення яких назріла. Потреба в їх реалізації виникла з метою підвищення доступності літератури різного формату (аудіокниг, книг шрифтом Брайля, з екранними зчитувачами, субтитрованих, перекладених жестовою мовою, із 3D-аудіо тощо) для людей з інвалідністю.

2. Актуальність тісно переплетена з проблематикою в широкому розумінні. Про важливість проєкту свідчить аналіз опитувань, опрацювання наявності різних типів інклюзивної літератури, відвідування літературних фестивалів та форумів тощо. Можна стверджувати, що рівень поширення літератури для людей з інвалідністю сьогодні є на досить низькому рівні, особливо якщо враховувати кількість видавництв, які працюють у цьому напрямку, що в нинішніх умовах важливо, оскільки кількість людей з інвалідністю невинно збільшується. Певною мірою проблему вирішує запропонований проєкт.

3. Напрацювання й виокремлення конкретних завдань на всіх етапах життєвого циклу проєкту стало його шляхом для ефективної реалізації. Зрозумілість і доступність, яких досягнуто через застосований водоспадний (Waterfall) підхід до управління проєктом, дозволив на кожній стадії чітко окреслити основні завдання, відповідальних, ризики, організацію часу й простору тощо. Деталізувати це допомогла створена чітка структурованість та розподіл обов'язків, а також визначення конкретних завдань на кожному етапі. Конкретним відображенням часових меж виконання завдань в процесі

життєвого циклу проєкту стала діаграма Ганта, яка створена в програмі планувальника роботи *Worksection*.

4. Для визначення цільової аудиторії, зокрема *прямої* – видавці й видавництва та *опосередкованої* – люди з інвалідністю (порушеннями зору, слуху, зору й слуху тощо), використано метод сегментації 5W Марка Шеррингтона. Він дозволив більш детально проаналізувати мету проєкту, його аудиторію та вмотивованість прогнозованих результатів. Щодо аудиторії, то, як зазначено вище, це, з одного боку, керівники видавництв, а з іншого – ті, на кого безпосередньо спрямовані результати проєкту. Основними інструментами для організації та охоплення аудиторії обох видів є соцмережі та вебсайти. Відповідно, кінцеві результати проєкту повинні задовольняти потреби як прямої цільової аудиторії – навчання представників видавництв у процесі тренінгів, так і опосередкованої – покращення якості життя людей з інвалідністю через доступ до книг, а також уникнення їх інформаційної ізоляції.

5. Вироблення принципів управління, комунікації та ефективної стратегії створення й розвитку проєкту спрямоване на цільові аудиторії й безпосередню реалізацію поставлених конкретних завдань. Поділ на внутрішню й зовнішню комунікацію передбачив власне спілкування в межах команди, злагожденість дій тощо, а також – взаємодію із усіма залученими до проєкту поза межами командного колективу. Таким чином, зовнішня комунікація зумовлює налагодження контактів із видавцями, ЗМІ, як-от, «Українська правда», *Svidomi*, BBC Україна й т. п. Це допомагає розширити цільову аудиторію та підвищує авторитетність проєкту, що пізніше впливатиме на його масштабування. Отже, формулювання ключових повідомлень для ЗМІ здійснюється з метою привернути увагу соціуму до проблем інклюзивності.

6. У процесі написання проєкту прогноуються й можливі ризики на різних етапах його реалізації, а також передбачаються й мінімізуються їх наслідки. За характером виникнення ризики поділяються на зовнішні та внутрішні. Серед зовнішніх найбільш небезпечними є соціальні, що зумовлює його сприйняття у суспільстві. Популярне сьогодні твердження «не на часі» й

подібні можуть вплинути на реалізацію проєкту, тому передбачено ретельне планування та проведення інформаційно-комунікаційної кампанії та адаптацію тренінгів до актуального середовища. Внутрішні ризики пов'язані безпосередньо з управлінням проєктом, командою, організацією тощо. У цьому контексті важливими є етичний, організаційний, технічний та психологічний принципи.

7. Оцінка ефективності проведення тренінгів дозволяє окреслити їх короткострокові й довгострокові результати, які безпосередньо спрямовані на активізацію роботи видавництв в напрямку збільшення кількості інклюзивної літератури різних видів та жанрів, а також привернення уваги громадськості до проблем людей з особливими потребами. Одним із ключових стане покращення умов їх соціалізації завдяки доступу до літератури.

8. Ураховуючи досвід реалізації проєкту спочатку на локальному рівні, розглядаємо масштабування проєкту із врахуванням кількісних та якісних чинників. Розширення команди, змістової наповненості, поєднання різних форматів, а згодом і організація Центру управління проєкту до Києва – стануть основними діями в межах масштабування. Водночас важливим залишається організація перманентних курсів для видавців щодо створення й адаптації інклюзивної літератури. Отже, проведення тренінгів для видавців як форма реалізації проєкту нині є актуальним завданням задля повноцінної соціалізації людей з інвалідністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. 13 секретів для ефективного управління командою проєкту 2023 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html> (дата звернення 15.09.2025).
2. База інклюзивних видань. URL: <https://inclusivebooks.org/> (дата звернення 15.05.2025)
3. Блага Н. Управління проєктами: навчальний посібник. Львів. 2021. 152 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата звернення 11.10.2025).
4. Відео перекладів жестовою мовою. Сумська бібліотека для дітей. URL: <https://sodb.sumy.ua/category/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4-%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%8E-%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%8E/> (дата звернення 08.10.2025)
5. Галка Л. Тотальне аудіо! Чи переможе аудіокнижка інші формати і хто відродив цей формат на українському ринку. *Сенсор медіа*. 2024. URL: <https://sensormedia.com.ua/books/totalne-audio-chy-peremozhe-audioknyzhka-inshi-formaty-i-khto-vidrodyv-tsey-format-na-ukrainskomu-rynku/> (дата звернення 15.05.2025).
6. Головань Д. Знання, до яких доторкаєшся: як «Антологія» видає брайлівські книжки. *Читомо*. 2024 URL: <https://chytomo.com/znannia-do-iakykh-dotorkaieshsia-ia-antolohiia-vydaie-brajlivski-knyzhky/> (дата звернення 15.05.2025).
7. Головченко Н. Проблема вивчення сучасної інклюзивної літератури в аспекті підручникотворення. *VIII Волошинські читання. «Шкільна літературна освіта: традиції і новаторство.»* С. 209–217 URL: <https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/shkilna-literaturna-osvita-.zbirnyk-tez.pdf> (дата звернення 18.11.2025)
8. Головченко Н. Роль сучасної української літератури у формуванні толерантного суспільства. Київ. URL: <https://surl.li/auhpcg> (дата звернення 15.11.2025).
9. Державна соціальна підтримка осіб та дітей з інвалідністю в Україні: діючий механізм і напрямки його вдосконалення. Київ. 2014. 41 с. URL:

<https://www.unicef.org/ukraine/media/53711/file/UKR%20Social%20support%20to%20PwD%20and%20CwD.pdf> (дата звернення 11.10.2025).

10. Деркачова О., Ушневич С. Література та інклюзія. *Брустури: Дискурс*, 2020. 286 с.

11. Довідник безбар'єрності. URL: <https://bf.in.ua/> (дата звернення 11.05.2025).

12. Довідник безбар'єрності. *Правила мови*. URL: <https://bf.in.ua/rules/> (дата звернення 10.05.2025)

13. Допомога в читанні для людей з вадами зору. *Speaktor.com*. URL: <https://speaktor.com/uk/%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D0%B0-%D0%B2-%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%96-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B5%D0%B9-%D0%B7-%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BC%D0%B8-%D0%B7/> (дата звернення 25.05.2025).

14. Доступно.UA. *Facebook*. 2022 URL: <https://www.facebook.com/share/p/1FAF1J3yLV/> (дата звернення 11.05.2025).

15. Жалко Т. Культура української книги: сучасна книговидавнича концепція. *Педагогіка*. Випуск 17. 2009. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/go/article/view/2331/2320> (дата звернення 18.11.2025)

16. Заблоцька О. Всесвітній день азбуки Брайля: що треба знати про алфавіт та як його використовують українські видавництва та музеї. *Суспільне*. URL: <https://suspilne.media/culture/653840-vsесvitnij-den-azbuki-brajla-so-treba-znati-pro-alfavit-ta-ak-jogo-vikoristovuut-ukrainski-vidavnictva-ta-muzei/> (дата звернення 11.10.2025).

17. Зеленська О. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/olenazelenska.official/posts/pfbid02qC26tCny4gKVbPU DHU945oNFJWoTJBrgV2LT6S9HjmKdHwUsTQk59RJerH3UXDNil> (дата звернення: 05.09.2025).

18. Інклюзивна література як спосіб комунікації та шлях до себе. *BookForum*. URL: <https://bookforum.ua/p/1327> (дата звернення 05.09.2025).

19. Конвенція про права осіб з інвалідністю URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text (дата звернення 15.05.2025).

20. Конфедерація роботодавців України. Найбільше людей з інвалідністю зареєстровано у Львівській області, а найбільше працюють – у Києві. URL: <https://employers.org.ua/news/id2642> (дата звернення: 15.05.2025).

21. Лавинюкова Т. Бандуристи, кобзарі, лірники... URL: <https://www.stihi.in.ua/ua/avtor.php?author=47873&poem=243210> (дата звернення 21.11.2025)
22. Мартинюк О. Книга на фронт: як українські військові читають на нулі. *Media Характер*. URL: <https://kharakter.media/articles/407069/kniga-na-front-yak-ukrainski-vijskovi-chitayut-na-nuli-> (дата звернення 15.05.2025).
23. Міністерство соціальної політики. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23795.html> (дата звернення: 08.05.2025).
24. Осмоловська О. «Інклюзивна література» - забаганка чи необхідність? *ЛІГА. Блоги*. 2016. URL: <https://web.archive.org/web/20170520174421/http://blog.liga.net/user/oosmolovska/article/22995.aspx> (дата звернення 15.05.2025).
25. Осмоловська О. Інклюзивна література: право на життя. URL: https://blog.liga.net/user/oosmolovska/article/27995?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 03.09.2025).
26. Основи проєктного менеджменту. *Будуємо Україну Разом. Онлайн-курс на платформі Prometheus*. URL: https://apps.prometheus.org.ua/learning/course/course-v1:Prometheus+BASICPM101+2022_T1/home (дата звернення 15.09.2025).
27. Оцінювання доступності культурних послуг для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення в закладах культури. URL: <https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/oczinyuvannya-dostupnosti-1.pdf> (дата звернення 11.10.2025).
28. Помилуйко В. Використання тренінгу в системі корпоративного навчання дорослих. *Проблеми сучасної психології*. Випуск 28. 2015. URL: <https://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/view/158544/157899> (дата звернення: 05.09.2025).
29. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо застосування терміна «особа з інвалідністю» та похідних від нього: *Закон України від 15 листопада 2018 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2581-19#Text> (дата звернення 11.05.2025).
30. Результати всеукраїнського опитування про культурні права людей з інвалідністю. 2021. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1065&page=1> (дата звернення: 15.05.2025).
31. Створення безбар'єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід України. *Аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень*. НІСД, 2020. Київ. 26 с. URL:

<https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/dopovid.pdf> (дата звернення 11.11.2025)

32. Чарнецький С. Дурний той світ, сліпий на все. URL: <https://virshi.org.ua/durnyi-toi-svit-slipyi-na-vse-stepan-charnetskyi> (дата звернення 21.11.2025)

33. Шийка А. Як метод 5W допомагає успішно сегментувати цільову аудиторію. 2024. URL: <https://solve-marketing.agency/blog/cases/method-5w/> (дата звернення 27.09.2025).

34. Шпак В. Сучасні тренди українського книговидання. *Київський університет імені Бориса Грінченка*. Випуск 4. Київ: 2017. URL: <https://intcom.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/78/60> (дата звернення 15.11.2025).

35. Exploring immersive audio-books: 3D soundscapes for spatial storytelling. VRTONUNG. URL: <https://www.vrtonung.de/en/exploring-immersive-audio-books-3d-soundscapes-for-spatial-storytelling/> (дата звернення 11.10.2025)

36. Joseph Heagney. Fundamentals of PROJECT MANAGEMENT. *Fourth Edition*. 2012. 223 с. URL: <https://elib.vku.udn.vn/bitstream/123456789/2855/1/2012.%20Fundamentals%20of%20project%20management.pdf> (дата звернення 27.09.2025).

37. Kerzner H. The First Step Is the Most Important: Initiating the Project *Project Management Institute*. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/first-step-important-initiating-project-3597> (дата звернення 11.10.2025).

38. Lewis J. P. Fundamentals of Project Management. AMACOM. 2011. 98 с. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=9R0tUAuNLB8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=team+management+in+project+management&ots=BxsC-l4aYt&sig=omhVvxQ-vZxAjGUj7ucjHGC8B80&redir_esc=y#v=onepage&q=norming&f=false (дата звернення 15.09.2025).

39. Project Management Fundamentals. *Онлайн-курс на платформі Prometheus* URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/project-management-fundamentals/> (дата звернення 17.11.2025).

40. The Dan and Phil 3D AUDIO EXPERIENCE (Audiobook Trailer!). *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=kGQsxBLpUT0> (дата звернення 11.10.2025).