

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА РИЗИКАМИ В ОСВІТІ

Любарець В. В.

*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри інтелектуальних систем та цифрових технологій
Академія праці, соціальних відносин і туризму
вул. Кільцева дорога, 3-А, Київ, Україна
orcid.org/0000-0001-8238-1289
v.v.lubarets@ukr.net*

Грибова Л. В.

*кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри спеціальних туристичних дисциплін
Академія праці, соціальних відносин і туризму
вул. Кільцева дорога, 3-А, Київ, Україна
orcid.org/0009-0000-0429-7161
gribnik03@gmail.com*

Ключові слова: *освітні проєкти, професійна освіта, ризики, управління проєктами, планування.*

У статті розкрито особливості управління проєктами та ризиками в освіті. Зазначено, що ефективне управління проєктами та ризиками у сфері освіти допомагає створити стабільне й інноваційне освітнє середовище, що дозволяє розвивати якість навчання та досягати стратегічних цілей освітніх установ. Зауважено також, що особливістю освітніх ризиків є їхня потенційна віддаленість від прямих фінансових втрат, натомість вони можуть проявлятися як загрози таких втрат у довгостроковому періоді. Незважаючи на це, важливим аспектом є формування стратегічного освітнього ризик-менеджменту, спрямованого на ухвалення управлінських рішень на різних рівнях (у навчальних закладах, регіонах, галузях освіти тощо) з метою зменшення ймовірності негативних подій і мінімізації можливих збитків. Зазначено, що управління ризиками в освіті – це комплекс заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, управління й мінімізацію ризиків, що виникають у сфері освіти. Освітні установи: школи, університети, навчальні центри тощо – стикаються з різноманітними загрозами й ризиками, які здатні вплинути на їхню діяльність, якість навчання й безпеку учнів і працівників. У висновку зазначено, що управління проєктами й ризиками в освіті відіграє важливу роль у забезпеченні якості освіти та стабільності освітніх закладів. Ефективне планування, організація й координація проєктів сприяють досягненню освітніх цілей і підготовці компетентних кадрів. Ідентифікація, оцінка й управління ризиками дозволяють запобігати можливим негативним наслідкам для освітніх закладів, гарантувати безпеку та стабільність їхньої діяльності. Зокрема, стратегічне планування, гнучке вирішення проблем, залучення стейкхолдерів і використання сучасних технологій сприяють успішному управлінню проєктами в освіті. А постійний моніторинг ризиків й оновлення стратегій допомагають адаптуватися до змін середовища та запобігати можливим ускладненням.

FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT AND RISKS IN EDUCATION

Liubarets V. V.

*Doctor of Pedagogic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Intellectual Systems and Digital Technologies
Academy of Labour, Social Relations and Tourism
Kiltseva doroha, 3-A, Kyiv, Ukraine
orcid.org/0000-0001-8238-1289
v.v.liubarets@ukr.net*

Gribova L. V.

*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of Special Tourist Disciplines
Academy of Labour, Social Relations and Tourism
Kiltseva doroha, 3-A, Kyiv, Ukraine
orcid.org/0009-0000-0429-7161
gribnik03@gmail.com*

Key words: *educational projects, professional education, risks, project management, planning.*

The article reveals the peculiarities of project and risk management in education. It is noted that the effective management of projects and risks in the field of education contributes to the creation of a stable and innovative educational environment, which contributes to the development of the quality of education and the achievement of the strategic goals of educational institutions. It is also noted that the peculiarity of educational risks is their potential remoteness from direct financial losses, and instead they can manifest as threats of such losses in the long term. Nevertheless, it is important to form the direction of educational risk management, aimed at making management decisions at different levels (educational institution, region, sub-industry, the field of education in general), with the aim of reducing the probability of adverse processes and minimizing possible losses. It was noted that risk management in education is a set of measures aimed at identifying, assessing, managing and minimizing risks arising in the field of education. Educational institutions, which can be schools, universities, training centers, etc., face various threats and risks that can affect their activities, the quality of education and the safety of students and employees. The conclusion states that project and risk management in education play an important role in ensuring the quality of education and the stability of educational institutions. Effective planning, organization and coordination of projects contribute to the achievement of educational goals and the development of competent personnel. Identification, assessment and management of risks make it possible to prevent possible negative consequences for educational institutions, ensuring the safety and stability of their activities. In particular, strategic planning, flexibility in problem solving, involvement of stakeholders and the use of modern technologies contribute to the successful management of projects in education. In addition, constant monitoring of risks and updating of strategies allow to adapt to changes in the environment and prevent possible complications.

Постановка проблеми. Управління проєктами й ризиками в освіті відіграє важливу роль у забезпеченні якісної освіти й успішного розвитку освітніх ініціатив. У сучасному світі, де освіта стає все більш динамічною та змінюваною, необ-

хідність професійного управління проєктами й ефективного управління ризиками набуває першочергового значення.

Управління проєктами дозволяє структурувати й організувати освітні ініціативи з метою досяг-

нення конкретних цілей і результатів. Цей підхід сприяє оптимізації ресурсів, чіткому розподілу відповідальності й забезпечує вчасне виконання завдань. Однак водночас необхідно постійно враховувати й управляти ризиками, що виникають під час реалізації освітніх проєктів. Відповідні ідентифікація, аналіз й управління допомагають уникнути можливих загроз, успішно завершити проєкт і мінімізувати негативні наслідки непередбачених обставин. Отже, ефективне управління проєктами й ризиками у сфері освіти дозволяє створити стабільне й інноваційне освітнє середовище, що покращує якість навчання та сприяє досягненню стратегічних цілей освітніх установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання управління проєктами й ризиками в освіті досліджували у своїх працях численні вітчизняні науковці: Ж. Жигалкевич [1], Л. Козоріз [10], Г. Кравченко [3], О. Костенко [2], Ю. Кузьмінська [4], О. Кулініч [5], Ю. Мокієнко [8], Н. Павліха [6], О. Припотень [7], С. Рибкіна [9], І. Семко [8], В. Сиченко [9], Е. Соколова [9], С. Сороко [10], В. Тихончук [6], В. Чухліб [1], Т. Япринець [2] та інші.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей управління проєктами й ризиками в освіті.

Виклад основного матеріалу. Сучасні люди все більше звертають увагу на зайняття, які не лише цікаві, а й здатні принести реальні результати, визнання й можливий прибуток. Шляхи, які пропонують нестандартні й невідомі перспективи, де можна поєднати особисті інтереси з реальними можливостями, викликають все більший інтерес. Одним із таких шляхів є участь у різних за своєю спрямованістю, значенням і змістом діяльності проєктах [3].

Загально проєкт (англ. *project*) – це ідея або план, який задумується або розробляється для досягнення визначеної мети чи результату.

О. Кулініч вважає, що проєкт – це своєрідне підприємство (намір), яке істотно відрізняється за умовами, що становлять його основу. Ці умови передбачають постановку чіткої мети й завдань, наявність обмежень, як-от часові обмеження, фінансові, людських ресурсів тощо, відокремлення проєкту від інших намірів, а також наявність специфічної організації й реалізації [5, с. 207].

Ж. Жигалкевич і В. Чухліб стверджують, що «проєкт – це сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення унікального продукту чи послуги в умовах часових і ресурсних обмежень» [1, с. 127].

На думку В. Сиченко, С. Рибкіної та Е. Соколової, проєкт являє собою унікальне тимчасове утворення, створене з метою розроблення й утілення унікального продукту чи послуги. Його успішна реалізація потребує охоплення системних менеджеріальних підходів [9, с. 25].

На нашу думку, проєкт – це інструмент творчості й досягнення цілей, що передбачає систематичне планування, організацію ресурсів й управління процесом з метою отримання конкретного результату. Це може бути будь-яка діяльність, від реалізації ідеї до впровадження нововведень, де кожен етап має чітку мету й завдання, а також залучає різноманітних учасників і ресурси для досягнення успіху. Проєкт розвиває й удосконалює процеси, стимулює співпрацю й забезпечує інноваційний підхід до вирішення завдань.

О. Костенко та Т. Япринець зазначають, що «будь-який проєкт характеризується неповторністю умов, у яких здійснюється проєктна діяльність» [2, с. 88]. Серед них дослідники називають такі:

- *унікальність визначеної мети.* Кожен проєкт має свою конкретну ціль або результат, що відрізняє його від інших проєктів. Ця мета може бути новою продукцією, послугою, дослідженням або будь-яким іншим завданням;

- *тимчасові обмеження.* Проєкти мають обмежені часові рамки, протягом яких необхідно завершити всі відповідні завдання й досягти поставленої мети;

- *фінансові, людські й інші обмеження.* Часто проєкти мають обмежені ресурси: бюджет, кадри тощо – які необхідно раціонально використовувати для досягнення закладених цілей;

- *відмежування від інших намірів.* Кожен проєкт має власну сферу застосування й не повинен переплітатися з іншими ініціативами чи процесами;

- *специфічна організація здійснення.* Щоб досягти мети проєкту, необхідна унікальна організація дій і ресурсів, яка зважає на конкретні умови й вимоги саме цього проєкту [2, с. 88].

Освітні проєкти можуть бути різноманітними й охоплювати: проведення наукових досліджень, створення нових навчальних програм, організацію навчальних заходів і впровадження інновацій у навчальний процес. Посилення знань, умінь і розвиток здобувачів освіти є головною метою таких проєктів, і їхнє успішне виконання залежить від якості освіти, що надається відповідним освітнім закладом [6, с. 164].

Існують різноманітні види освітніх проєктів, серед яких можна виділити наукові, організаційні, стратегічні, соціальні, інноваційні й інші. Основна їхня мета полягає в розвитку та якісній підготовці здобувачів освіти й компетентних кадрів, тому вони мають велике значення для закладів освіти й освітньої сфери загалом.

Для успішної реалізації будь-якого освітнього проєкту необхідне ефективне управління ним. Управління проєктами – це комплексна система організації, планування, керівництва й коорди-

нації різноманітних ресурсів: людських, фінансових і матеріальних – спрямована на ефективне досягнення мети проєкту. Ця система ґрунтується на застосуванні сучасних методів, технік і технологій управління з метою досягнення очікуваних результатів у межах визначеного обсягу робіт, відповідної вартості, зазначених термінів, високої якості та задоволення всіх учасників проєкту [7].

Управління проєктами в освітній сфері охоплює низку теоретико-методологічних аспектів, які сприяють ефективному плануванню, виконанню й контролюванню освітніх ініціатив з метою досягнення відповідних цілей. Для успішного виконання освітнього проєкту варто зважати на деякі основні чинники (табл. 1).

Таблиця 1

Основні чинники успішного виконання освітнього проєкту

№	Чинники та їхня характеристика
1.	Правильне формулювання освітніх цілей. Це означає чітке розуміння, які конкретні знання, навички або компетенції мають розвиватися учасниками проєкту, що допомагає спланувати послідовність дій для досягнення цієї мети.
2.	Продумана методика навчання. Вибір ефективних методів і підходів до навчання, які відповідають потребам цільової аудиторії, є визначальним. Це може включати лекції, практичні заняття, проєктну роботу, взаємодію з фахівцями-практиками тощо.
3.	Ефективне управління ресурсами. Організація й раціональне використання ресурсів, як-от фінанси, персонал, матеріали та час, є основним аспектом успішної реалізації освітнього проєкту.
4.	Оцінка та звітність. Регулярна оцінка прогресу та результатів проєкту, а також звітність перед зацікавленими сторонами допомагають забезпечити ефективність і прозорість управління проєктом.

Джерело: складено автором за [6, с. 164].

Варто також зазначити, що для галузі освіти актуальним є те, що для ефективного управління проєктами добре структурованою має бути саме система [5, с. 207].

Суть структуризації (декомпозиції) полягає в розбитті освітнього проєкту та системи його управління на окремі компоненти для кращого керування й організації робіт, що охоплює:

- розбиття на фази життєвого циклу проєкту, завдання, окремі робочі процеси й етапи роботи;
- розподіл повноважень між учасниками проєкту для виконання конкретних завдань і робіт;
- організаційну структуру робіт за проєктом і поділ завдань між працівниками;
- створення матриці розподілу відповідальності й обов'язків між працівниками;

– підсистеми управління проєктом за рівнями влади й організаційного контролю, які функціонують протягом усіх фаз управління проєктом;

– функції загальносистемні, що реалізуються у структурі всіх підсистем протягом усього терміну реалізації проєкту [5, с. 207].

У рамках цього дослідження варто зазначити, що нині, в умовах війни, освітня сфера стикається зі значними викликами й перешкодами.

Н. Павліха та В. Тихончук виокремлюють низку визначальних аспектів управління проєктами в освіті за таких умов (табл. 2).

Таблиця 2

Визначальні аспекти управління проєктами в освіті в умовах війни

№	Аспект
1.	Стратегічне планування охоплює розроблення стратегій і цілей, зважаючи на зміни в освітній сфері, аналіз потреб учасників освітнього проєкту, оцінювання нових технологій і методів навчання. Це також передбачає розроблення довгострокових стратегій для забезпечення ефективного навчання.
2.	Гнучкість й адаптивність важливі, оскільки зміни в освітній сфері можуть бути непередбачуваними. Важливо мати гнучкі плани й бути готовими до адаптації. Це може передбачати перегляд і зміну планів, перерозподіл ресурсів і залучення додаткової експертизи.
3.	Зважання на потреби, погляди та внесок усіх зацікавлених сторін, як-от учителі, батьки, учні, адміністрація й інші співробітники, є визначальним елементом управління проєктами в освітній сфері.
4.	Використання сучасних технологій, як-от цифрові інструменти, онлайн-платформи й відеоконференції, здатне значно полегшити управління освітніми проєктами, сприяти зручнішому спілкуванню та співпраці між учасниками.

Джерело: складено автором за [6, с. 162–163].

З огляду на різноманітність проєктів у сфері освіти, ефективне управління ними потребує систематичного підходу й уваги до ризиків, що можуть виникнути у процесі їх виконання.

Серед найпоширеніших визначень ризику в зарубіжних і вітчизняних публікаціях можна виділити такі:

- ризик як потенційна можливість втрати, яка вимірюється чисельно;
- ризик як імовірність виникнення втрат, збитків або ненадходження запланованих доходів;
- ризик як невизначеність фінансових результатів у майбутньому;
- ризик як вартісне вираження ймовірної події, яка призводить до втрат;
- ризик як шанс несприятливого результату, небезпека або загроза втрат і пошкоджень.

Як бачимо, більшість наведених визначень ризику акцентують увагу на конкретних втра-тах і негативних наслідках, що можуть виникнути внаслідок несприятливих подій. Однак для закладів освіти, де результати діяльності є складними для кількісного вимірювання, це розуміння ризику може виявитись недостатнім. С. Сороко й Л. Козоріз зазначають, що важливо також ураховувати ймовірність виникнення деяких подій, що можуть негативно вплинути на досягнення визначених цілей [10, с. 61].

Характерною особливістю освітніх ризиків є їхня потенційна віддаленість від негайних фінансових втрат. Натомість вони можуть виникнути у довгостроковій перспективі як загрози для таких втрат. Проте важливо створити напрям управління освітніми ризиками, спрямований на ухвалення управлінських рішень на різних рівнях, як-от навчальний заклад, регіон, підгалузь або галузь освіти загалом, з метою зменшення ймовірності негативних процесів і мінімізації можливих втрат [8, с. 41].

Основні ризики, які найчастіше виникають в освітніх проектах:

– *фінансові ризики*: замале фінансування проєкту, непередбачувані витрати або зміни бюджету можуть суттєво ускладнити реалізацію освітнього проєкту;

– *технічні ризики*. Проблеми з технічною інфраструктурою, обладнанням або програмним забезпеченням здатні затримати виконання проєкту або спричинити неповне досягнення поставлених цілей;

– *організаційні ризики*, які виникають у зв'язку з неефективною організацією роботи команди проєкту. Протягом календарного року може бути реалізовано велику кількість проєктів, деякі з яких короткострокові, а інші – довгострокові. Усі вони можуть виконуватися паралельно або послідовно без перерви, що робить одночасне управління всіма цими проєктами вельми складним завданням для керівника [4, с. 43];

– *ризик плинності кадрів*, що пов'язаний із частою заміною членів команди проєкту: викладачів, тренерів або лекторів, які викладають ті самі дисципліни. Через особисті проблеми або заміни викладача під час курсу на прохання слухачів можуть відбуватися заміни членів команди проєкту, що негативно впливає на сприйняття матеріалу слухачами, оскільки їм потрібен час для адаптації до нового викладача, лектора або тренера;

– *ризик змін*: зміни вимог або очікувань стейкхолдерів, разом зі здобувачами освіти, викладачами й адміністрацією, зумовлюють необхідність внесення змін у проєкт, що може вплинути на його результативність і бюджет;

– *ризик менеджменту* охоплює слабку підтримку проєкту з боку вищого керівництва й низьку ефективність ухвалених управлінських рішень. Це може спричинитися незацікавленістю керівництва в розвитку якогось напрямку в освітньому закладі або ж надмірним контролем, бюрократичністю системи та відсутністю прямого діалогу з вищим керівництвом, що унеможливує правильне донесення інформації;

– *методичний ризик*, що пов'язаний із низькою ефективністю сформованої програми навчання, яка може містити нелогічно складену навчальну програму та недоохоплення всіх необхідних питань і тем. Окрім того, цей ризик охоплює недостатню кількість практичних занять і завдань для закріплення теоретичного матеріалу.

Управління ризиками в освіті – це комплекс заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, управління й мінімізацію ризиків, що виникають у сфері освіти. Освітні установи, як-от школи, університети, навчальні центри тощо, стикаються з різноманітними загрозами та ризиками, які можуть вплинути на їхню діяльність, якість навчання та безпеку учнів і працівників.

Деякі основні аспекти управління ризиками в освіті згруповані в табл. 3.

Таблиця 3

Основні аспекти управління ризиками в освіті

№	Аспект	Характеристика
1.	Ідентифікація ризиків	Визначення потенційних загроз і небезпек, які можуть виникнути у сфері освіти.
2.	Оцінка ризиків	Аналіз потенційного впливу цих ризиків на освітню установу, що передбачає оцінку ймовірності виникнення події та масштабу її наслідків.
3.	Управління ризиками	Розроблення стратегій і планів для мінімізації ризиків і зменшення їхнього впливу.
4.	Моніторинг і оновлення	Постійне відстеження ризиків, оцінка їхньої актуальності та вчасна модифікація стратегій управління ними відповідно до змін у середовищі та нових загроз.
5.	Сталість діяльності	Забезпечення неперервності освітнього процесу навіть у разі виникнення непередбачуваних обставин або кризових ситуацій.

Джерело: власна розробка автора.

Зауважимо, що управління ризиками в освіті важливе для гарантування безпеки та стабільності освітніх закладів, а також для збереження довіри громадськості до системи освіти.

Висновки та перспективи подальших розробок у цьому напрямку. Отже, управління проектами та ризиками в освіті відіграє важливу роль у забезпеченні її якості та стабільності освітніх закладів. Ефективне планування, організація та координація проектів сприяють досягненню освітніх цілей і підготовці компетентних кадрів. Ідентифікація, оцінка й управління ризиками дозволяють запобігати можливим негативним наслідкам для освітніх закладів, гарантують безпеку та стабільність їхньої діяльності. Зокрема, стратегічне планування, гнучке вирішення проблем, залучення стейкхолдерів і застосування сучасних техноло-

гій сприяють успішному управлінню проектами в освіті. А постійний моніторинг ризиків і оновлення стратегій дозволяють адаптуватися до змін середовища та запобігати можливим ускладненням.

Загалом систематичний підхід до управління проектами й ризиками в освіті сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу та забезпеченню його неперервності.

Подальші наукові дослідження у сфері управління проектами та ризиками в освіті можуть спрямовуватися на розвиток і вдосконалення методів ідентифікації, оцінки й управління ризиками, специфічними для освітніх закладів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Жигалкевич Ж., Чухліб В. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Прийзовський економічний вісник*. 2019. Вип. № 6 (17). URL: <http://pev.kpu.zp.ua/archives> (дата звернення: 19.02.2024).
2. Костенко О., Япринець Т. Особливості застосування проектного менеджменту в підготовці магістрів професійної освіти. *Ukrainian professional education*. Полтава, 2021. Вип. № № 9–10. С. 86–94. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/1528> (дата звернення: 20.02.2024).
3. Кравченко Г. Теоретичні і методичні засади проектного менеджменту в управлінні закладом позашкільної освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Педагогіка». 2021. № 11 (21). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-11\(21\)-19](https://doi.org/10.33296/2707-0255-11(21)-19).
4. Кузьмінська Ю. Модель управління креативністю та ризиками команд освітніх проектів у сфері підвищення кваліфікації. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. Серія «Технічні науки». 2018. № 3. С. 42–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchdtu_2018_3_9 (дата звернення: 20.02.2024).
5. Кулініч О. Управління проектами в системі освіти: поняття, зміст. *Публічне урядування*. 2020. № 4 (24). С. 202–212. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-202-212](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-202-212).
6. Павліха Н., Тихончук В. Теоретико методологічні аспекти управління проектами в освітній сфері у часи змін та викликів. *Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС* : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Луцьк, 15 травня 2023 р. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С. 162–166. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22580> (дата звернення: 19.02.2024).
7. Припотень О. Особливості командної роботи у процесі реалізації освітніх проектів. *Theory and methods of educational management*. 2018. № 1 (21). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v1_2018/Припотень%20О.В.pdf#92 (дата звернення: 20.02.2024).
8. Семко І., Мокієнко Ю. Аналіз ризиків освітніх проектів в умовах діджиталізації. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 48. С. 39–46. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.39-46>.
9. Упровадження підходів проектного менеджменту в процесі реформування системи управління вищої освіти / В. Сиченко та ін. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2 (33). С. 34–39. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5184> (дата звернення: 21.02.2024).
10. Сороко С., Козоріз Л. Виявлення та оцінка ризиків у сфері надання освітніх послуг закладами вищої освіти. *Наукові праці Науково-дослідного фінансового інституту при Міністерстві фінансів України*. 2018. № 4. С. 59–78. <https://doi.org/10.33763/npndfi2018.04.059> (дата звернення: 21.02.2024).

REFERENCES

1. Zhyhalkevych, Zh.M., & Chukhlib, V.Ie. (2019). Upravlinnia proektamy ta yikh ryzykamy: pidkhody ta metody [Management of projects and their risks: approaches and methods]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*. 6 (17) [in Ukrainian].
2. Kostenko, O. & Yaprnets, T.S. (2021). Osoblyvosti zastosuvannia proiektnoho menedzhmentu v pidhotovtsi mahistriv profesiinoi osvity [Peculiarities of the application of project management in the preparation of masters of professional education]. *Ukrainian professional education – Ukrainian professional education*. 9–10, 86–94 [in Ukrainian].
3. Kravchenko, H.Iu. (2021). Teoretychni i metodychni zasady proiektnoho menedzhmentu v upravlinni zakladom pozashkilnoi osvity [Theoretical and methodical principles of project management in the manage-

- ment of an out-of-school education institution]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia "Pedagogika"* – *Adaptive management: theory and practice. Series "Pedagogy"*. 11 (21) [in Ukrainian].
4. Kuzminska, Yu.M. (2018). Model upravlinnia kreatyvniosti ta ryzykamy komand osvityvnykh proektiv u sferi pidvyshchennia kvalifikatsii [Model of creativity and risk management of teams of educational projects in the field of professional development]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Seriiia "Tekhnichni nauky"* – *Bulletin of the Cherkasy State Technological University. Series "Technical sciences"*. 3, 42–49 [in Ukrainian].
 5. Kulinich, O. (2020). Upravlinnia proiektamy v systemi osvity: poniattia, zmist [Project management in the education system: concepts, content]. *Publichne uriaduvannia – Public administration*. 4 (24), 202–212 [in Ukrainian].
 6. Pavlikha, N., & Tykhonchuk, V. (2023). Teoretyko metodolohichni aspekty upravlinnia proiektamy v osvityvni sferi u chasy zmin ta vyklykiv [Theoretical and methodological aspects of project management in the educational sphere in times of changes and challenges]. *Transformatsiia modeli sotsialno-ekonomichnogo rozvytku v umovakh vidnovlennia Ukrainy ta intehtatsii z YeS: zbirnyk tez dopovidei III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. – *Transformation of the model of socio-economic development in the conditions of recovery of Ukraine and integration with the EU: a collection of theses of reports of the III International Scientific and Practical Conference*. 162–166 [in Ukrainian].
 7. Prypoten, O. (2018). Osoblyvosti komandnoi roboty u protsesi realizatsii osvityvnykh proektiv [Peculiarities of teamwork in the process of implementation of educational projects]. *Theory and methods of educational management – Theory and methods of educational management*. 1 (21) [in Ukrainian].
 8. Semko, I., & Mokiienko, Yu. (2021). Analiz ryzykiv osvityvnykh proektiv v umovakh didzhitalizatsii [Risk analysis of educational projects in conditions of digitalization]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of the development of complex systems*. 48, 39–46 [in Ukrainian].
 9. Sychenko, V.V., Rybkina, S.O., & Sokolova, E.T. (2022). Uprovadzhennia pidkhodiv proiektynoho menedzhmentu v protsesi reformuvannia systemy upravlinnia vyshchoi osvity [Implementation of project management approaches in the process of reforming the management system of higher education]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*. 2 (33), 34–39 [in Ukrainian].
 10. Soroko, S.I. & Kozoriz, L.O. (2018). Vyiavlennia ta otsinka ryzykiv u sferi nadannia osvityvnykh posluh zakladamy vyshchoi osvity [Identification and assessment of risks in the field of provision of educational services by institutions of higher education]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific works of NDFI*. 4, 59–78 [in Ukrainian].