

**Мазур Олександр Петрович**

Здобувач PhD кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу,

<https://orcid.org/0009-0004-8293-1892>

Черкаський державний технологічний університет, Черкаси

**Денчик Оксана Русланівна**

Sales manager in BU Livestock Applications, доктор філософії з менеджменту,

<https://orcid.org/0000-0002-8386-8379>

J. Rettenmaier & Söhne GMBH, Німеччина

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

***Анотація.** Проведено аналіз сучасного стану і тенденцій системи вищої освіти відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 рр. Визначено, що вектор на інтернаціоналізацію вищої освіти України передбачає реалізацію міжнародних проєктів закладами вищої освіти з метою забезпечення вимог для визнання українських освітніх кваліфікацій в Європі та світі, імплементацією іноземного освітнього досвіду, забезпечення динамічного зростання кількості іноземних студентів в Україні та адаптації випускників закладів вищої освіти до життя та роботи в мультикультурному середовищі. Визначено, що застосування методології управління проєктами є дієвим інструментом для досягнення поставлених цілей. Отже, виявлено, що у наукових роботах недостатньо приділено уваги міжнародним проєктам у закладах вищої освіти, а саме проведення освітньої програми для іноземних студентів з метою здобуття ними освітнього рівня бакалавра, магістра або наукового ступеня доктора філософії, у зв'язку з чим проведення подальшого дослідження вбачається в розробці нових інструментів для успішної реалізації таких проєктів у сучасних реаліях. Крім того, наведено теоретично-методичні засади управління міжнародними проєктами в закладах вищої освіти та означено типові види таких проєктів. Наголошено, що в реаліях сьогодення використання ІТ технологій та принципи роботи розподілених команд є вагомими аспектами для успішної реалізації міжнародних проєктів. Визначено основні зацікавлені сторони типових міжнародних проєктів надання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти. Відзначено, що з метою зниження ризиковості міжнародних проєктів є необхідність визначення та врахування різниці в ментальності і культурі зацікавлених сторін таких проєктів, а також запропоновано заходи для проведення аналізу крос-культурних відмінностей.*

**Ключові слова:** проєкт; управління проєктами; міжнародні проєкти; заклад вищої освіти; розподілені команди

### Вступ

Незважаючи на важкі умови воєнного часу, реформа освіти залишається пріоритетною для країни. Імідж країни на міжнародному рівні напряму залежить від якості освіти. Україна обрала свій шлях до інтеграції у Європейську спільноту, і багато років працює над досягненням відповідності системи освіти України Європейським нормам. Визнання українських дипломів є особливо актуальним питанням під час воєнних дій, коли багато українців змушені шукати притулку в інших країнах світу. Знання іноземної мови є обов'язковою умовою для працевлаштування закордоном. Зважаючи на те, що англійська мова є міжнародною, є необхідність приділяти більше уваги саме їй. Так, заклади вищої

освіти, у яких є можливість викладати англійською мовою, є більш привабливими не лише для іноземних студентів, а й для українців, оскільки дають змогу бути більш конкурентоздатним на світовому ринку праці. Слід відзначити, що абітурієнти при виборі закладу вищої освіти для здобуття вищої освіти орієнтуються на рейтинг закладу. Міжнародні проєкти, які реалізуються установою, впливають на рейтинг закладу вищої освіти і сприяють покращенню його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. Отже, міжнародні проєкти є невід'ємною частиною успішної діяльності закладу вищої освіти. Саме тому виникає необхідність у аналізі та удосконаленні наявних, а також розробленні нових інструментів для можливості реалізації таких проєктів у закладах вищої освіти.

## Аналіз літературних джерел і постановка проблеми

Відзначимо, що дослідженню питань застосування проектного підходу при управлінні закладами вищої освіти присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних вчених. Слід відзначити, що вагомий внесок у вивченні цього питання зробили такі вчені: С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, О. Б. Данченко, С. К. Чернов, К. В. Кошкін, В. А. Рач, С. В. Руденко, К. В. Колеснікова, А. І. Рибак, В. Д. Гогунський, І. В. Кононеко, Д. О. Тимченко, Ю. М. Кузьмінська, В. М. Пітерська, Д. І. Бедрій, В. С. Лисенко, С. О. Єгоров, Д. І. Дятчик, А. Ю. Борзенко-Мірошніченко та інші.

Так, Д. О. Тимченко у своїй роботі [1] дослідила сучасні підходи до управління проектами створення проектних офісів у закладах вищої освіти, а також запропонувала моделі та методи управління проектом створення офісу трансферу технологій у закладі вищої освіти. Також означено доцільність визначення потреб і зацікавленості стейкхолдерів проектів у налагодженні співпраці між представниками закладів вищої освіти та бізнесу, застосовуючи інструменти дизайн-мислення, зокрема методу спостереження та опитування, а також створення прототипу продукту проекту з урахуванням виявлених потреб.

В. С. Лисенко, С. О. Єгоров, Д. І. Дятчик [2] проаналізували міжнародний досвід створення та функціонування центрів трансферу технологій на базі університетів США, за результатами якого виявили доцільність перенесення застосування позитивних методів при створенні подібних центрів в Україні.

У праці [3] В. М. Пітерської запропонована методологія ризико-орієнтованого управління науковою діяльністю закладів вищої освіти, яка допомагає підвищити ефективність інноваційних програм за допомогою розроблених моделей, методів та механізмів проектно-орієнтованого управління процесами взаємодії триєдиної спіралі «Університет – Держава – Бізнес».

У сучасних дослідженнях обґрунтовується доцільність застосування методології управління проектами в управлінні закладами вищої освіти [4 – 6], розглядаються різноманітні підходи до впровадження механізмів управління проектами в управлінні закладів вищої освіти [7; 8].

Моніторинг якості освітніх проектів на основі моделей системної динаміки досліджував А. Ю. Борзенко-Мірошніченко [9].

Ю. М. Кузьмінська у праці [10] провела дослідження стосовно формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, у праці [11] вченими О. Б. Данченко, Д. І. Бедрій, І. Б. Семко

запропонували модель формування високоєфективної команди наукового проекту, яка враховує лідерські якості керівника проекту для створення ділової атмосфери в колективі та залучення всіх членів команди для спільного вирішення проблем та задач.

Т. В. Ковалюк [12] вивчала питання застосування проектного підходу при управлінні ризиками, що виникають у процесі створення нових спеціальностей у закладах вищої освіти.

Питання оцінки ресурсного забезпечення закладів вищої освіти та його оптимізації в рамках проектного підходу розглядається у працях О. І. Левіна [13; 14]. Синергетична модель управління проектами організації системи знань віртуального університету досліджувалась у роботі Ю. С. Лемешко [15].

В. П. Ляковський у роботі [16] розробив науковий підхід до побудови системи організаційного управління на прикладі закладу вищої освіти з урахуванням перспективних методів, моделей і алгоритмів з використанням сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій на підставі новітніх наукових досягнень.

С. М. Гловацька [17] досліджувала питання застосування проектно-орієнтованого підходу до управління міжнародною діяльністю закладів вищої освіти України і визначила проект міжнародної діяльності як комплекси заходів, що існують обмежений час, реалізуються в умовах жорстких обмежень ресурсів і спрямовані на досягнення кінцевої цілі. Наголошено, що саме проектний підхід до управління у сфері міжнародної діяльності, за рахунок формування проектних команд, сприяє активізації діяльності працівників і взаємодії з функціональними підрозділами.

В. І. Жованік [18] та О. О. Осік [19] досліджували питання підвищення якості надання освітніх послуг, підготовки випускників та кадрового складу закладів вищої освіти.

Питання управління освітніми проектами висвітлені у роботах В. І. Маслової, О. С. Боднара, К. В. Гораша, З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махія, Н. А. Заруба, Л. М. Ващенко [20] та інших. Управління науковими проектами відображено у роботах О. Б. Данченко, Д. І. Бедрія, І. Б. Семко [21].

Застосування проектного підходу в будь-якій сфері діяльності людини, у тому числі і при реалізації міжнародних проектів закладами вищої освіти, сприяє підвищенню ефективності управління, зокрема містить у собі інструменти та механізми для управління одинадцятьма галузями знань проектів на кожному етапі їх життєвого циклу [22]. Широко застосовуються при управлінні проектами методології міжнародних стандартів управління

проектами, а саме: PMI (The Project Management Institute) (PMBoK) [22], PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) [23], P2M (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation) [24], IPMA (IPMA Competence Baseline (ICB)) [25], AGILE (Agile software development) [26; 27] та ISO 21500 [28]. Залежно від особливостей проекту та особистих вподобань менеджер проекту обирає методологію для управління проектом. Так, наприклад, стандарт PRINCE2 широко застосовується у Великобританії і являє собою структурований метод управління проектами.

З точки зору створення додаткової цінності міжнародних проектів дієвим інструментом є японська методологія управління проектами і програмами P2M [24]. Ця методологія управління проектами спрямована на створення доданої вартості або цінності проекту за допомогою креативного механізму. Водночас у роботі [29] О. В. Власенко, В. В. Лебідь, В. Д. Гогунський. наголошують на тому, що така методологія розроблена з метою забезпечення цілісної системи управління проектами, яка основана на перевірених у світі методах, на яких базується робота проектних менеджерів у динамічному проектному оточенні.

Для підготовки і сертифікації професійних компетенцій проектних менеджерів за чотирирівневою системою Міжнародної асоціації управління проектами IPMA [30] застосовується система знань NCB, яка складається з 20 технічних елементів знань, що належать до змісту проектного менеджменту, 15 поведінкових елементів знань, що належать до міжособистісних стосунків між окремими фахівцями і групами, які беруть участь у проектах, програмах і портфелях проектів та 11 контекстуальних елементів знань, що належать до взаємодії проектною командою з навколишнім середовищем проекту та організацією, в якій здійснюється проект.

О. Б. Данченко у роботі [31] зауважила, що сучасна методологія управління проектами та програмами потребує посилення уваги і зусиль проектною командою щодо управління проектними відхиленнями, оскільки мінливість зовнішнього середовища (у політичному, економічному, правовому, соціальному та інших аспектах) призводить до нестабільності та мінливості стану проекту, що може негативно впливати на досягнення його результату.

У роботі [32] В. М. Пітерська, О. В. Логінов, Л. В. Логінова торкнулися питання міжнародних проектів, та зауважили, що характерною рисою міжнародних проектів є те, що до складу команд проекту входять не лише співробітники і керівництво закладів вищої освіти, а й представники інших організацій.

О. О. Скорик у праці [33] відзначив, що особливість управління міжнародними проектами зумовлена декількома факторами, зокрема більш непередбачуване зовнішнє середовище, ніж при реалізації проекту в межах внутрішнього ринку, значний вплив глобалізації, а також міжнародні та міжкультурні чинники. Як наслідок наведених факторів, можна зробити висновок, що при реалізації будь-яких міжнародних проектів необхідно приділяти більше уваги до етапу планування такого проекту, оцінки ризиків його, у подальшому також до етапу контролю виконання проекту, а також до забезпечення гнучкості проекту, швидкості управління його змінами при настанні ризиків. Водночас міжнародні проекти відрізняються ретельністю контролю на всіх стадіях реалізації такого проекту

В. В. Мединцов у праці [34] вивчав проблематику управління проектами в умовах кроскультурного оточення. Він наголосив на тому, що вивчення кроскультурної взаємодії у проектах є важливим для ідентифікації культурного профілю зацікавлених сторін проекту, що допоможе зменшити ризиковість проекту.

К. Я. Круль [35] досліджував питання протиризикового управління зацікавленими сторонами проектів та зауважив, що ідентифікація загального та відмінного в ментальностях зацікавлених сторін проекту дає змогу розробити необхідні стратегії управління зацікавленими сторонами проектів з метою зменшення пов'язаних з ними ризиків.

О. Б. Данченко, О. В. Коломицева, К. Я. Круль, О. Р. Денчик у праці [36] наголосили, що різниця в культурі та менталітеті стейкхолдерів приносить не лише ризики, а й додаткові можливості проекту, а своєчасне та адекватне реагування на можливості проекту є важливою частиною управління проектом, що дає можливість отримати додаткові вигоди.

Крім того, дослідженнями відмінності між ментальністю та культурою, які є невід'ємною частиною міжнародних проектів, займалися такі вчені: А. Я. Гуревич [37], А. Я. Флиер [38], І. В. Кондакова [39], О. В. Веренич [40], М. А. Шенкао [41], Т. В. Іванов [42] та інші. Зазначено, що саме різниця в культурі може стати на заваді проведення ефективних комунікацій під час реалізації проектів.

О. В. Власенко, В. В. Лебідь, В. Д. Гогунський [29] торкнулися основних комунікаційних процесів в європейських проектах, вони наголосили, що управління комунікаціями є визначальною умовою успішної реалізації таких проектів в умовах роботи міжнародної віддаленої команди.

Д. І. Бедрій у роботі [43] досліджував проблематику конфліктів у наукових проектах, він зауважив, що керівнику проекту потрібно вивчати

поведінку кожного окремого члена команди, що дасть можливість своєчасно відреагувати на проблему та запобігти конфлікту, що своєю чергою допоможе забезпечити реалізацію проекту у встановлені терміни, у рамках затвердженого бюджету та отримати якісний продукт проекту. Крім того, відзначено, що на методи вирішення конфліктів впливає рівень важливості та напруженість конфлікту, обмеженість наявного часу для вирішення конфлікту, відношення до влади втягнутих до конфлікту людей та важливість збереження з ними добрих відносин, а також мотивація до вирішення конфлікту в довгостроковій та короткостроковій перспективі.

Незважаючи на те, що багато вчених займалися питанням управління проектами у закладах освіти, питання управління міжнародними проектами в закладах вищої освіти, які мають низку особливостей, висвітлено недостатньо.

### Мета і задачі публікації

Мета – проведення аналізу сучасного стану реалізації міжнародних проектів у закладах вищої освіти та визначення перспективи подальших досліджень.

### Виклад основного матеріалу

Зважаючи на прагнення українського суспільства до євроінтеграції, необхідним елементом є приведення у відповідність системи освіти України до Європейських стандартів. Особлива увага приділяється саме системі вищої освіти. Законодавчою базою для регуляції взаємовідносин у сфері вищої освіти є Конституція України, Закон України “Про освіту”, Закон України “Про вищу освіту”, Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність”, а також Цивільний, Господарський, Податковий, Бюджетний кодекси України та Кодекс законів про працю України. Водночас слід відзначити, що останні роки система вищої освіти України перебуває в процесі реформування, і згідно до зобов’язань, взятих Україною в рамках Угоди про асоціацію, зміни мають відповідати ключовим документам Європейського Союзу та Болонського процесу та рішенням конференцій міністрів, відповідальних за вищу освіту, країн Європейського простору вищої освіти, а саме Римським міністерським комюніке (2020 р.), Європейською рамкою кваліфікацій для навчання впродовж життя (2017 р.), Рамкою кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (2018 р.), стандартами і рекомендаціями щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (2015 р.).

Крім того, слід пам’ятати, що при проведенні реформ у системі вищої освіти України необхідно

приділяти увагу і динамічним змінам, які відбуваються у системі освіти Європейського союзу, та оновлювати вимоги відповідно до нових програм і стратегій, зокрема з Цифровою стратегією Європейської Комісії (European Commission Digital Strategy), Європейською програмою розвитку навичок, а також формуванням Європейського дослідницького простору.

Вагомим кроком у модернізації та запровадженні базових принципів Європейського простору вищої освіти можна вважати ухвалення нової редакції Закону України “Про вищу освіту” в 2014 р. [44]. На сьогодні перехід до трирівневої системи вищої освіти (бакалавр (молодший бакалавр як короткий цикл), магістр, доктор філософії/доктор мистецтва) завершено. Починаючи з 2017 р. набір вступників на освітні програми за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста припинено, а з 2020 р. за освітньо-кваліфікаційним рівнем молодшого спеціаліста розпочато реалізацію освітніх програм підготовки фахових молодших бакалаврів на рівні фахової передвищої освіти. Новий підхід до підготовки докторів філософії / докторів мистецтва здійснюється за структурованими освітньо-науковими / освітньо-творчими програмами, які передбачають освітню компоненту, що є передумовою для можливості започаткування докторських шкіл, які наближують Україну до Європейського простору вищої освіти.

Слід зазначити, що перехід на зовнішнє незалежне оцінювання під час вступу до закладів вищої освіти, починаючи з 2008 р., та адресне розміщення бюджетних місць залежно від рейтингу вступників у рамках широкого (національного) конкурсу, починаючи з 2015 – 2016 рр., сприяв суттєвому збільшенню питомої ваги вступників, які вступають до обраного університету. Разом з єдиним фаховим вступним випробуванням та єдиним вступним іспитом з іноземної мови до магістратури, формульним розподілом місць державного замовлення діюча система вступу здебільшого забезпечує високі стандарти рівного та справедливого вступу до закладів вищої освіти на конкурсних засадах.

Також у 2015 р. було затверджено новий перелік галузей знань і спеціальностей, а в 2021 р. його гармонізовано з Міжнародною стандартною класифікацією освіти. Слід наголосити, що гармонізація у 2020 р. Національної рамки кваліфікацій з Європейською рамкою кваліфікацій для навчання впродовж життя сприяла створенню умов для визнання національних освітніх кваліфікацій у міжнародному середовищі.

В основі системи забезпечення якості вищої освіти є стандарти та рекомендації забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти.

Акредитація освітніх програм проводиться шляхом оцінки їх якісних освітніх характеристик та розвитку в контексті внутрішнього забезпечення якості освіти у закладі вищої освіти. Слід відзначити, що відповідно до вимог законодавства набір іноземних студентів може здійснюється тільки на акредитовані освітні програми, що є запорукою їх якісної підготовки, а також важливим заходом для забезпечення довіри до української вищої освіти в світі.

Одним з ключових принципів Європейського простору вищої освіти є надання автономії закладам вищої освіти, тобто скорочення регуляторних функцій держави та забезпечення самоорганізації і саморегулювання академічної спільноти. Водночас розширення автономії неминуче означає посилення відповідальності керівників закладів вищої освіти за результати роботи. З метою оцінювання діяльності закладів вищої освіти запроваджено систему цільових показників, забезпечення їх досягнення покладено на їхніх керівників, що є важливим підґрунтям для оцінювання ефективності управлінської діяльності засновником, учасниками освітнього процесу, місцевою громадою та суспільством.

З метою мотивації закладів вищої освіти до збільшення обсягів досліджень та зайняття позиції ТОП-1000 у визнаних міжнародних рейтингах з 2020 р. фінансування з державного бюджету на підготовку здобувачів вищої освіти відбувається залежно від результатів їх діяльності відповідно до визначених показників.

Разом зі зміною принципів розподілу державного фінансування важливим інструментом забезпечення справедливої конкуренції суб'єктів освітньої діяльності на ринку освітніх послуг стало запровадження на законодавчому рівні такого показника індикативної собівартості, як економічно обґрунтований розмір плати за навчання.

Вимушений перехід системи вищої освіти на дистанційні інноваційні технології навчання в період карантину та війни продемонстрував необхідність у забезпеченні наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників засобами ІТ технологій та підвищення рівня їхньої цифрової компетентності. Проблематика необхідності розвитку цифрових освітніх систем та забезпечення розвитку інфраструктури, зв'язку і цифрового обладнання, ефективного планування та розвитку цифрового потенціалу висвітлено в Плані дій з цифрової освіти на 2021 – 2027 рр. Європейської Комісії, яка затверджена у 2020 р.

Крім того, у Комюніке, ухваленому Конференцією міністрів вищої освіти Європейського простору вищої освіти 19 листопада 2020 р. у м. Римі, визначено бачення та завдання розвитку

Європейського простору вищої освіти на період до 2030 р. як інклюзивного, інноваційного та взаємопов'язаного простору на підтримку стійкої, згуртованої та мирної Європи.

Інклюзивність має забезпечуватися через доступ до вищої освіти різних соціально вразливих груп, біженців і мігрантів, сиріт, осіб з інвалідністю, етнічних і релігійних меншин тощо. Важливим є те, що у цьому контексті значна увага має бути приділена питанню визнання результатів попереднього навчання за умов створення прозорих механізмів визнання кваліфікацій, насамперед це стосується біженців та внутрішньо переміщених осіб.

Інноваційність планується реалізовувати за допомогою застосування нових удосконалених методів та практик (у т. ч. цифрових технологій) для викладання, навчання та оцінювання. Заклади освіти мають диверсифікувати та оновити освітні пропозиції, враховуючи запити щодо розвитку інноваційного та критичного мислення, підприємницьких і лідерських навичок.

Взаємопов'язаність планується забезпечити через сприяння міжнародній співпраці та реформам, обміну знаннями, академічній мобільності студентів і персоналу, набуттю учасниками освітнього процесу міжнародних та міжкультурних компетентностей. З цією метою не менше 20 відсотків випускників в Європейському просторі вищої освіти мають пройти навчання за кордоном.

Отже, швидкі зміни, що відбуваються в суспільстві, технологіях, вимагають від фахівців як професійних, так і загальних компетентностей, зокрема здатності навчатися, критично та системно мислити, програмувати, працювати в умовах невизначеності, креативності, міжгалузевої комунікації, мультикультурності та володіння кількома, у т. ч. англійською, мовами. Світовими трендами майбутнього є міждисциплінарність (мультидисциплінарність) освітніх і дослідницьких програм, свобода вибору і формування індивідуальної освітньої траєкторії.

Крім того, слід звернути увагу, що світова тенденція до неоіндустріалізації, впровадження концепції Індустрії 4.0, роботизація, розвиток ІТ-технологій, екологічні проблеми в найближчі десять років змінять перелік найбільш затребуваних професій. За оцінками експертів затребуваними будуть фахівці, здатні проектувати, впроваджувати нові технології з урахуванням нових викликів, а також професії, пов'язані з ІТ-технологіями і даними, з екологізацією виробництва та життя. Професії, пов'язані із збереженням здоров'я, освітою, творчістю, наданням індивідуальних послуг, залишаться актуальними, оскільки не зможуть бути заміщені автоматизованими системами навіть з використанням штучного інтелекту.

При плануванні діяльності закладу вищої освіти рекомендується враховувати тенденції розвитку освіти. Так, відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 рр. [45] вищезазначені тенденції суттєво вплинуть на систему вищої освіти в глобальному масштабі, а саме кількість здобувачів вищої освіти до 2030 р. зросте на 56% порівняно з 2015 р. і становитиме 332 млн осіб; якісно зміниться попит, що приведе до розвитку освіти впродовж життя, впровадження онлайн / змішаного навчання, подрібнення освітніх програм, орієнтації на результати, необхідні для кар'єри, спеціалізації / об'єднання освітніх інституцій. Прогнозується збільшення кількості іноземних студентів до 6,9 млн осіб у 2030 р., що на 51% більше порівняно з 2015 р., збільшення кількості освітніх програм з англійською мовою викладання тощо. Отже, заклади вищої освіти будуть змушені пропонувати більш актуальні, доступні та гнучкі освітні програми.

При цьому, враховуючи мету щодо інтернаціоналізації вищої освіти України, особлива увага буде надана саме міжнародному співробітництву та реалізації міжнародних проєктів, зокрема забезпеченню вимог для визнання українських освітніх кваліфікацій в Європі та світі, імплементації іноземного освітнього досвіду, забезпеченню динамічного зростання кількості іноземних студентів в Україні та адаптації випускників закладів вищої освіти до життя та роботи в мультикультурному середовищі.

Міжнародна діяльність у закладах освіти зазвичай проводиться за такими напрямками: співпраця з міжнародними освітніми організаціями, фондами, громадськими організаціями; партнерство із закладами освіти з інших країн; участь у міжнародних освітніх програмах, проєктах; проведення освітньої програми для іноземних студентів з метою здобуття ними освітнього рівня бакалавра, магістра або наукового ступеня доктора філософії.

Зважаючи на те, що заклади вищої освіти функціонують у конкурентному середовищі, покращення їх показників ефективності можна досягти оптимізацією їх управління шляхом імплементації проєктного підходу. Питання проєктно-орієнтованого управління в закладах вищої освіти досліджувалося в роботах [1; 3; 9; 10], де автори визначають такі проєкти, що реалізуються в закладах вищої освіти:

1. Освітній проєкт – проєкт у галузі освіти, результатом якого є нові знання, нові управлінські і професійні компетентності, та щодо якого чітко визначено ціль і базові обмеження: зміст, час, вартість, якість, ризики, ресурси [10].

2. Науковий проєкт – комплекс скоординованих і керованих заходів, що реалізуються ЗВО, та

націлені на отримання нових наукових результатів, реалізація яких обмежена часом і наявними ресурсами [3].

3. Інноваційний проєкт – комплект документів, який визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у т. ч. інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції [1].

Отже, Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інноваційний проєкт як комплекс заходів і процедур, необхідних для розроблення, створення та реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції, що відображені в комплекті документів, складених відповідно до вимог законодавства [46].

За характером рівня учасників проєкти поділяють на міжнародні та вітчизняні проєкти [47]. Вітчизняні проєкти здійснюються в межах однієї держави, а міжнародні проєкти – не менш ніж двох. Прийнято вважати, що міжнародні проєкти зазвичай характеризуються більшою складністю та вищою вартістю. Так, авторами роботи [32] зазначено, що до складу команди міжнародного проєкту, який реалізується закладом вищої освіти, можуть входити не лише співробітники та керівництво такого закладу, а й представники інших організацій.

Враховуючи вищезазначене, можна виокремити міжнародні проєкти, які реалізуються закладами вищої освіти відповідно до напрямів їх діяльності:

1. Проєкти, які передбачають співпрацю з міжнародними освітніми організаціями, фондами, громадськими організаціями.

2. Проєкти, які реалізуються в рамках партнерства із закладами освіти інших країн.

3. Проєкти, які передбачають участь закладу вищої освіти в міжнародних освітніх програмах та / або проєктах.

4. Проєкти проведення освітньої програми для іноземних студентів з метою здобуття ними освітнього рівня бакалавра, магістра або наукового ступеня доктора філософії.

Для ефективної реалізації міжнародних проєктів закладами вищої освіти керівництво має ставити мету із стимулювання інтеграції наукових і науково-педагогічних працівників до світового наукового простору та збільшення кількості проєктів міжнародної освітньо-наукової співпраці. Для підвищення мотивації викладачів вишів можливим є запровадження грантів на здобуття наукового ступеня та забезпечення проходження стажування викладачів за кордоном. Невід'ємною складовою інтеграції до міжнародного співробітництва є пріоритетність наукової співпраці закладів вищої освіти з міжнародними науково-дослідними установами.

Зважаючи на реалії сьогодення і на те, що найбільшою цінністю є життя та його збереження, усі проекти у тому числі й проекти в закладах вищої освіти в Україні все частіше переміщуються в онлайн-простір [48].

Якщо міжнародні партнери надають перевагу онлайн спілкуванню або в разі необхідності запрошують представників українських закладів до їхніх країн з метою продовження реалізації проектів, то вирішення питання можливості проведення навчання для іноземних студентів потребує більшої уваги керівників та вимагає адаптації до умов сьогодення.

Очне навчання на території країни, де відбуваються бойові дії, є небезпечним для життя. З цієї причини більшість іноземних студентів бажають продовжувати навчання, перебуваючи за межами України. Для продовження реалізації міжнародних проектів є необхідність застосування дистанційного навчання та принципів роботи розподілених команд при управлінні такими проектами.

Першочерговим у таких проектах є забезпечення учасників технічним оснащенням, а саме: наявність швидкісного інтернету та обладнання для спілкування з командою та стейкхолдерами проекту (якісний комп'ютер, навушники, вебкамера, програмне забезпечення для відеоконференцій та комунікацій). Непростим викликом для команди проекту є також планування робочих процесів та час на їх налагодження.

Підвищити ефективність віддаленої роботи кожного члену розподіленої команди допоможе застосування таких підходів, а саме: визначення спеціально відведеного місця для роботи, дотримання встановленого розкладу, застосування принципів планування завдань та дотримання правил Time management, не робити багато справ одночасно, а фокусуватися на вирішення одного завдання за одним, робити перерви для більш продуктивної праці.

Також доцільно застосувати набір інструментів, який допоможе працівникам бути обізнаним щодо того, що роблять інші члени групи. Наприклад, спільна дошка завдань, чат для комунікації, програмне забезпечення для опису проекту, що дасть змогу кожному члену команди у будь-який час побачити та зрозуміти, що наразі відбувається в проекті, та проаналізувати хід проекту.

При проведенні віддаленої роботи розподілених команд важливо налагодити комунікації таким чином, щоб не марнувати багато часу, але при цьому ніхто з членів команди не відчував себе ізольованим. Вирішенням може слугувати запровадження протоколів онлайн-комунікації. Слід відзначити, спілкування на відстані, особливо у форматі листування, часто супроводжується безліччю

непорозумінь. Тому необхідно чітко сформулювати правила та норми, якими слід керуватися команді проекту. Насамперед команді потрібно визначитися якими інструментами вона буде користуватися для яких видів комунікації, а потім для кожного з них встановити чіткі правила.

Керівник проекту є відповідальною особою за розроблення та роз'яснення членам команди правил етикету в проекті. Такі правила мають на меті полегшити взаємодію у команді.

Правила комунікації у міжнародних проектах закладів вищої освіти при залученні розподіленої команди мають визначити активні та «тихі» години для спілкування, ситуації в яких використовують листування, телефонну розмову або відеоконференцію як засіб комунікації, deadline відповіді на листи та повідомлення тощо.

При реалізації міжнародних проектів необхідно враховувати різницю в часі, оскільки стейкхолдери проекту можуть перебувати в різних часових поясах.

З метою підтримки зв'язку при реалізації міжнародних проектів розподіленими командами рекомендується застосовувати стендапи та ретроспективи.

Стендапи – це наради за участі усіх членів команди, які проводяться щоденно, та дають можливість доповісти результати проведеної роботи напередодні, озвучити завдання, над якими планується працювати впродовж дня, а також у разі труднощів з виконання поросити про підтримку у інших членів команди. Метою проведення стендапів є приділення уваги завданням кожного члену команди. Проте слід зауважити, що такі наради обмежені в часі та є максимально стислими. Часто такий метод комбінують із застосуванням віртуальної дошки завдань.

Ретроспективи – це наради команди проекту, які проводяться щотижнево. Основною відмінністю від стендапів є те, що робота команди розглядається як єдиний проєкт. Основними питаннями є визначення того, що саме на даному етапі проекту йде добре, що та як можна зробити краще, який досвід отримано та що є досі незрозумілим. Також команда отримує і надає зворотний зв'язок один одному, завдяки чому відбувається підвищення продуктивності та покращення комунікації у групі.

Команда проекту є важливим елементом у досягненні успішності будь-якого проекту. Для побудови міцної та ефективної команди необхідно не лише зібрати групу кваліфікованих спеціалістів, а також побудувати соціальні зв'язки між ними. Спілкування усередині колективу не лише на робочі теми, а й щодо хобі, можуть допомогти зміцнити соціальні зв'язки в колективі. Важливим також є святкування досягнень, незважаючи на те, що члени команди перебувають у різних місцях, можна

провести онлайн-вечірку, онлайн-квест. Такі зустрічі дають можливість членам команди більше дізнатися один про одного, відчутти приналежність до групи, побудувати тісніші зв'язки, відчутти важливість виконання їх завдань для проекту в цілому, відповідальність перед іншими членами команди та мотивує на нові звершення.

Ефективна команда проекту характеризується здійсненням проекту в неформальній атмосфері, необхідність виконання завдання повністю зрозуміла, в обговоренні шляхів виконання завдань беруть участь усі члени команди та діляться своїми ідеями та почуттями, конфлікти та розбіжності у такій команді можуть мати місце, пов'язані лише ідеями виконання завдань, а не з особистостями [43].

При реалізації будь-яких міжнародних проектів (міжнародні проекти у вищих закладах освіти не є виключенням) усередині проектів виникають непорозуміння та конфліктні ситуації через ментальну та культурну різницю зацікавлених сторін проекту [35], що своєю чергою може призвести до провалу проекту. Основними аспектами культурної різниці, які можуть вплинути на проект, є зв'язок, переговори та прийняття рішень.

Зв'язок, мабуть, є найбільш помітним проявом культури. Менеджери проектів стикаються з культурними відмінностями при спілкуванні в мові, контексті та відвертості. Мова явно є найбільшим бар'єром для спілкування. Коли зацікавлені сторони проекту не поділяють одну мову, спілкування сповільнюється і часто фільтрується, перед тим як поділитися інформацією, яка вважається критичною. Бар'єр комунікації може впливати на виконання проекту, коли швидкий та точний обмін ідеями й інформацією є критичним. У закладах вищої освіти рекомендується залучити до проекту фахівців, які володіють іноземними мовами та мають досвід роботи в інтернаціональних командах. Тлумачення інформації відображає ступінь, яким контекст та відвертість впливають на культурні вирази ідей та розуміння інформації. У деяких культурах позитивна відповідь на питання не завжди означає "так". Культурний вплив може викликати плутанину в проекті, в якому зацікавлені сторони проекту представляють більше ніж одну культуру.

Управління будь-якими міжнародними проектами мають низку особливостей, тому керівникам міжнародних проектів слід працювати над підвищенням своєї компетентності в питаннях крос-культурного менеджменту та комунікацій, і невтомно проводити роботу з членами команди проекту в цьому напрямі. Задання, які допомагає вирішити крос-культурний менеджмент при реалізації міжнародних проектів: оптимізація управління діловими комунікаціями, які здійснюються в мультикультурному середовищі

проектної команди; регулювання міжкультурних конфліктів у внутрішньому та зовнішньому оточенні міжнародних проектів; покращення крос-культурної компетенції менеджера та команди проекту.

Важливою різницею в культурах є різні системи цінностей та різні переваги при дилемах. Для аналізу крос-культурних відмінностей зацікавлених сторін проекту рекомендується провести такі заходи: збирання фактів шляхом спостереження, анкетування та проведення аналізу даних, застосування методів статистичного аналізу отриманої інформації, метод колективної генерації ідей (мозковий штурм), метод експертних оцінок, проведення ділової гри, наприклад, методу «шість капелюхів», провести аналіз сильних та слабких сторін проекту або крос-культурної команди (SWOT-аналіз), провести моделювання можливих варіантів розвитку подій, також можливим є визначення коефіцієнта повернення вкладених інвестицій (ROI) для запланованих заходів щодо зменшення крос-культурних протиріч.

Залежно від майстерності керівника міжнародного проекту можна забезпечити довірливу та комфортну атмосферу в команді проекту, різниця в культурі та ментальності зацікавлених сторін проекту може мати синергетичний ефект на реалізацію проекту у вигляді скорочення строків, бюджету проекту та підвищення якості продукту проекту. Крім того, робота в міжкультурному проекті може надати додаткову особливу цінність членам команди у вигляді культурного збагачення, яке відбувається завдяки поширенню нових ідей та підходів до реалізації проекту, що в результаті підвищує лояльність працівників задіяних у таких проектах до закладу вищої освіти.

Враховуючи вищенаведене, під час ідентифікації зацікавлених сторін міжнародного проекту закладів вищої освіти критично важливим є визначення їх ментальності [35].

Незважаючи на те, що ментальність кожної людини є унікальною, в деяких просторах навичок та знань вона збігається з навичками та знаннями іншої людини, що допомагає сформувати групи, в яких є спільний ментальний простір, та розробити план ефективної взаємодії з метою успішної реалізації проекту. У праці [40] О. В. Веренич наголошує на тому, що ментальний простір стейкхолдерів проекту є складовою частиною ментального простору проекту, у зв'язку з чим значно впливає на перебіг проекту.

Незалежно від відмінностей між зацікавленими сторонами міжнародного проекту є можливість та необхідність побудови з ними міцних добрих відносин. Зібравши достатньо інформації, можна зрозуміти, які саме ризики можуть виникнути в ході проекту, ймовірність їх виникнення, а також їх вплив на реалізацію проекту.



У міжнародних проектах надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти, як і в будь-яких інших, дуже важливим є ідентифікація, класифікація, аналіз, розроблення концепцій управління зацікавленими сторонами проекту. Потрібно визначити всіх зацікавлених сторін проекту ще на самому початку проекту. В. В. Ільюк. [49] зазначає, що першим етапом роботи із зацікавленими сторонами проекту різних рівнів, які мають різні інтереси і цінності, рекомендується ідентифікувати та проводити групування всіх стейкхолдерів проекту. Несвоєчасна та неповна ідентифікація зацікавлених сторін проекту або нерозуміння їхнього значення та цілей може призвести до краху проекту. У таблиці наведено перелік зацікавлених сторін проектів, які є характерними для проектів міжнародних проектів надавання освітніх послуг іноземним студентам у закладах вищої освіти.

Так, керівником міжнародного проекту надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти є фізична або юридична особа, яка відповідає за планування і реалізацію проекту надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти.

Команда проекту являє собою групу людей, яка виконує проект надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти.

Замовником виступає особа, яка дала замовлення на створення продукту проекту надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти.

Власником проекту є фізична або юридична особа, яка буде володіти правами на продукт проекту надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти після його створення.

Інвестор проекту це фізична або юридична особа, яка буде фінансувати проект надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти.

До органів влади належать державні та місцеві органи влади, які можуть бути зацікавлені або незацікавлені у створенні продукту проекту надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти.

Громадські групи й організації, населення з точки зору зацікавлених сторін проекту є фізичні або юридичні особи, які можуть сприяти або висловлювати невдоволення реалізацією проекту надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти.

Підрядники / постачальники проекту це фізичні або юридичні особи, які надають трудові, матеріальні та фінансові ресурси для реалізації проектів надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти.

**Таблиця – Перелік зацікавлених сторін міжнародних проектів надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти**

Зацікавлена сторона (роль)	Виконавець
2	3
Керівник проекту	Фізична або юридична особа, яка відповідає за планування та реалізацію проекту надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти
Команда проекту	Група людей, яка виконує проект надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти
Замовник	Особа, яка дала замовлення на створення продукту проекту із надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти
Власник	Фізична або юридична особа, яка буде володіти правами на продукт проекту після його створення
Інвестор	Фізична або юридична особа, яка буде фінансувати проект надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти
Органи влади	Державні та місцеві органи влади, які можуть бути зацікавлені або не зацікавлені у створенні продукту проекту надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти
Громадські групи та організації, населення	Фізичні або юридичні особи, які можуть сприяти або висловлювати невдоволення реалізацією проекту надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти
Підрядники / постачальники	Фізичні або юридичні особи, які надають трудові, матеріальні та фінансові ресурси для реалізації проектів надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти
Споживачі кінцевої продукції	Іноземні студенти, які отримують освітні послуги від закладів вищої освіти
Конкуренти	Фізичні або юридичні особи, які можуть впливати (позитивно / негативно) на реалізацію проектів надавання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти

Споживачі кінцевої продукції продукту є іноземні студенти, які отримують освітні послуги від закладів вищої освіти.

Конкурентами проекту є фізичні або юридичні особи, які можуть впливати (позитивно / негативно) на реалізацію проектів надання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти. Слід зауважити, що кожен проект є унікальним, тому зацікавлені сторони проекту можуть відрізнитися від попередньо реалізованих. Отже, обов'язковим є проведення ідентифікації зацікавлених сторін проекту на етапі планування проекту, а також оновлення їх складу в процесі реалізації проекту.

Крім того, слід зауважити, що проекти надання освітніх послуг іноземним студентам закладами вищої освіти сприяють не лише фінансовій незалежності закладів вищої освіти, а й підвищують імідж країни у світі. Саме тому збільшення чисельності іноземних студентів в Україні є питанням, яке висвітлено у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 рр. Планується вжити заходи, які будуть сприяти можливості працевлаштування в Україні іноземних студентів та учасників програм академічної мобільності, підтримка розвитку англомовних освітніх програм у закладах вищої освіти України, запровадження дистанційного вступу іноземців до українських університетів на регулярній основі.

Важливим моментом є також підвищення адаптаційної здатності випускників закладів вищої освіти до життя і роботи в мультикультурному середовищі. З цією метою вбачається доцільним запровадження заходів із вивчення іноземних мов

у закладах вищої освіти, як для студентів так і для викладачів, імплементація в освітній процес дисциплін, які сприятимуть формуванню міжкультурної свідомості здобувачів, а також при підготовці здобувачами конкурсних проектів та інших кваліфікаційних робіт пропонується формувати міжнародні команди і застосовувати проектний підхід.

## Висновки

Вектор на Євроінтеграцію сприяє приведенню у відповідність системи освіти України до Європейських стандартів. Особлива увага приділяється саме системі вищої освіти, зокрема і реалізації міжнародних проектів закладами вищої освіти. У зв'язку з воєнними діями на території України управління міжнародними проектами в закладах вищої освіти потребує адаптації до нових умов. Використання ІТ-технологій та принципів роботи розподілених команд дає змогу продовжувати реалізовувати міжнародні проекти. Міжнародні проекти мають низку особливостей, які спричинені реалізацією зазначених проектів у міжнародному середовищі, різницею в ментальності та культурі зацікавлених сторін таких проектів. Зважаючи на те, що в наукових роботах недостатньо приділено уваги міжнародним проектам в закладах вищої освіти, а саме проведенню освітньої програми для іноземних студентів з метою здобуття ними освітнього рівня бакалавра, магістра або наукового ступеня доктора філософії, виникає необхідність у розробці нових інструментів для успішної реалізації таких проектів у сучасних реаліях.

## Список літератури

1. Тимченко Д. О. Моделі та методи управління проектом створення офісу трансферу технологій у закладі вищої освіти: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, Львів, 2020. 190 с.
2. Лисенко В. С., Єгоров С. О., Дятчик Д. І. Міжнародний досвід створення центрів трансферу технологій в вищих навчальних закладах. *Наука та інновації*. 2015. Т. 11. № 1. С. 34–39. DOI:10.15407/scin11.01.034.
3. Пітерська В. М. Ризико-орієнтоване управління науковою діяльністю закладів вищої освіти в рамках інноваційних програм: дис. ... докт. техн. наук: 05.13.22. Одеський Національний Морський Університет, Одеса, 2018. 368 с.
4. Савіна О. Ю. Ціннісно-орієнтоване протиризикове управління портфелями наукомістких проектів підприємств: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Національний Університет Кораблебудування ім. адмірала Макарова, Миколаїв, 2019. 209 с.
5. Єгорченкова Н. Ю. Методологія управління проектами в динамічному цифровому середовищі: автореф. дис. ... докт. техн. наук: 05.13.22. Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, 2018. 39 с.
6. Соколова О. В. О необходимости применения проектного подхода к управлению функционированием ВУЗов Украины. *Управление проектами: стан та перспективи: матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Миколаїв 17-20 вер. 2013 р. Миколаїв: НУК, 2013. С. 317–319.
7. Журавлева Н. В. Применение проектной методологии при внедрении интегрированной системы управления высших учебных заведениях. *Управление проектами: стан та перспективи: матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Миколаїв 17-20 вер. 2013 р. Миколаїв: НУК, 2013. С. 116–118.
8. Белошицкий А. О., Белошицкая С. В. Организация внедрения проектного подхода до управления высшими навчальними закладами. *Управление проектами у розвитку суспільства. Управление цінністю проектів та програм розвитку організацій: зб. тез доп. VII Міжнар. конф.* м. Київ, 20-21 трав. 2010 р. Київ: КНУБА, 2010. С. 23–24.
9. Борзенко-Мірошніченко А. Ю. Моніторинг якості освітніх проектів на основі моделей системної динаміки: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, 2007. 20 с.

10. Кузьмінська Ю. М. Моделі та методи формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, Львів, 2019. 21 с.
11. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. Концептуальна модель формування високоєфективної команди наукового проекту. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 1 (1277). С. 51–56. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1277.8.
12. Ковалюк Т. В. Управління проектами та програмами на ринку освітніх послуг. Управління проектами: стан та перспективи: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв 18-21 вер. 2012 р. Миколаїв: НУК, 2012. С. 90–92.
13. Левина Е. И. Оценка материально-ресурсных показателей вузов для решения вопросов оптимизации затрат на их содержание в рамках проектного подхода к их управлению. Управління проектами: стан та перспективи: : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв 17-20 вер. 2013 р. Миколаїв: НУК, 2013. С. 170–171.
14. Левіна О. І. Модель розрахунку ресурсів при реалізації портфелів освітніх проектів. Управління проектами у розвитку суспільства. Управління програмами приватно-державного партнерства з метою стабілізації розвитку України: зб. тез доп. VIII Міжнар. конф. м. Київ, 19 – 20 трав. 2011 р. Київ: КНУБА, 2011. С. 115–116.
15. Лемешко Ю. С. Синергетична модель управління проектами організації системи знань віртуального університету: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Національний транспортний університет, Київ, 2010. 20 с.
16. Лясковський В. П. Моделі, методи і алгоритми побудови проектів систем організаційного управління вищим навчальним закладом: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Національний транспортний університет, Київ, 2001. 19 с.
17. Гловацька С. М. Проектно-орієнтований підхід до управління міжнародною діяльністю вищих закладів освіти (ВНЗ) України: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Одеський Національний Морський Університет, Одеса, 2016, 227 с.
18. Жованік В. І. Ієрархічний підхід до управління удосконалення функціонування ВНЗ через моніторинг академічних ресурсів. Управління проектами у розвитку суспільства. Управління програмами приватно-державного партнерства з метою стабілізації розвитку України: зб. тез доп. VIII Міжнар. конф. м. Київ, 19 – 20 трав. 2011 р. Київ: КНУБА, 2011. С. 79–80.
19. Осік О. О. Статистичне представлення показників компетентності трудових ресурсів освітніх проектів. Управління проектами у розвитку суспільства. Управління програмами приватно-державного партнерства з метою стабілізації розвитку України: зб. тез доп. VIII Міжнар. конф. м. Київ, 19 – 20 трав. 2011 р. Київ: КНУБА, 2011. С. 155–156.
20. Ващенко Л. М. Управління освітніми проєктами. Метод проєктів: традиції, перспективи, життєві результати: практико-орієнт. зб. Київ: Департамент, 2003. 34 с.
21. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. Управління конфліктами наукового проекту. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. № 2 (1327). С. 28–35. DOI: 10.20998/2413-3000.2019.1327.5.
22. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Six Edition. USA: PMI, 2017. 574 p.
23. Bentley C. Prince2: a practical handbook. Routledge, 2010. 322 p.
24. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Japan : Project Management Association of Japan (PMAJ), 2017. 427 p.
25. IPMA I. C. V. IPMA Competence Baseline Version 3. The Netherlands: Nijkerk, 2006. 200 p.
26. Agile Practice Guide. USA: PMI, 2017. 210 p.
27. Черных Е. А. Agile project management – новый подход к управлению инновационными проектами. *Менеджмент качества*. 2008. № 2. С. 84–94.
28. ISO 21500: 2012 Guidance on project management. URL : <https://www.iso.org/standard/50003.html> (дата звертання: 14.05.2023).
29. Власенко О. В., Лебідь В. В., Гогунський В. Д. Марковські моделі комунікаційних процесів в міжнародних проєктах. *Управління розвитком складних систем*: зб. наук. пр. Київ: КНУБА, 2012. № 12. С. 35–39.
30. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). Изд. 2-е. Київ: ІРІДУМ, 2010. 208 с.
31. Данченко О. Б. Методологія інтегрованого управління відхиленнями в проєктах: дис. ... д-ра техн. наук: 05.13.22. Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2015. 347 с.
32. Пітерська В. М., Логінов О. В., Логінова Л. В. Механізм управління освітніми проєктами закладів вищої освіти. *Вісник Одеського національного морського університету*: зб. наук. праць. Одеса: ОНМУ, 2020. № 1(61). С. 187–198. DOI: 10.47049/2226-1893-2020-1-187-198.
33. Скорик О. О. Методологічні аспекти управління міжнародними проєктами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 19–24.
34. Мединцов В. В. Управление проектами в условиях кросскультурного окружения. Уроки Чернобыля. *Управління розвитком складних систем*: зб. наук. пр. Київ: КНУБА, 2012. №11. С. 32–42.
35. Круль К. Я. Моделі та методи протиризикового управління зацікавленими сторонами проєктів агропромислового комплексу: дис. ... докт. філософії: 073. Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, 2021. 231 с.
36. Данченко О. Б., Коломицева О. В., Круль К. Я., Денчик О. Р. Метод управління можливостями та загрозами в проєктах агропромислового комплексу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 2019. № 54. С. 60–65. DOI 10.24025/2306-4420.0.54.2019.178564.

37. Гуревич А. Я. История в человеческом измерении (размышления медиевиста). *Новое литературное обозрение*. 2005. № 75. С. 14–24.
38. Флиер А. Я. Культура как смысл истории. *Общественные науки и современность*. 1999. № 6. С. 27–39.
39. Кондаков И. В. Архитектоника русской культуры. *Общественные науки и современность*. 1999. №1. С. 3–17.
40. Веренич О. В. Управління ментальним простором проєктів та програм: дис. ... д-ра техн. наук: 05.13.22. Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, 2018. 430 с.
41. Шенкао М. А. Основы философской танатологии. Черкесск: КЧТИ, 2002. 252 с.
42. Иванов Т. В. Ментальность, культура, искусство. *Общественные науки и современность*. 2002. № 6. С. 168–177.
43. Бедрий Д. І. Класифікація конфліктів у наукових проєктах. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 2019. С. 96–106. DOI: 10.24025/2306-4412.2.2019.169457.
44. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення 01.01.2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звертання: 14.05.2023).
45. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286>. (дата звертання: 14.05.2023).
46. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Дата оновлення 31.03.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 14.05.2023).
47. Дунська А. Р. Управління проєктами розвитку міжнародного бізнесу. Конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 134 с.
48. Мазур О. П., Денчик О. Р., Харута В. С. Особливості управління міжнародними проєктами у закладах вищої освіти в умовах війни. Project, Program, Portfolio Management. РЗМ-2022: зб. тез. доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. м. Одеса 02-03 груд. 2022 р. Одеса: ІШІР. Т1. С. 56–62.
49. Ильюк В. В. Методологический подход к управлению стейкхолдерами инновационных проектов. *Организатор производства*. 2016. № 4. С. 38–55.

Стаття надійшла до редколегії 22.08.2023

#### Mazur Oleksandr

PhD student of the Computer Science and System Analysis Department, <https://orcid.org/0009-0004-8293-1892>  
Cherkasy State Technological University, Cherkasy

#### Denchyk Oksana

Sales manager at BU Livestock Applications, PhD in Management, <https://orcid.org/0000-0002-8386-8379>  
J. Rettenmaier & Söhne GMBH, Germany

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

**Abstract.** The current state and trends in the development of the higher education system have been analyzed in accordance with the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032. It has been determined that the vector for the internationalization of higher education in Ukraine involves the implementation of international projects by higher education institutions in order to meet the requirements for the recognition of Ukrainian educational qualifications in Europe and the world, the implementation of foreign educational experience, ensuring the dynamic growth of the number of foreign students in Ukraine and the adaptation of graduates of higher education institutions to life and work in a multicultural environment. It has been defined that the implementation of the project management methodology is an effective tool for accomplishing the set aims. At the same time, it was found that scientific papers do not pay enough attention to international projects in higher education institutions, namely, conducting an educational program for foreign students to obtain a bachelor's, master's or PhD degree, and therefore further research should be conducted to develop new tools for the successful implementation of these projects in contemporary realities. In addition, the theoretical and methodological foundations of international project management in higher education institutions have been described and typical forms of relevant projects have been specified. It was emphasized that in the present-day realities, the use of IT technologies and the principles of distributed teams are important aspects for the successful implementation of international projects. Stakeholders of typical international projects of providing educational programs to foreign students by higher education institutions have been identified. It has been noted that in order to reduce the risk of international projects, there is a necessity to identify and consider the differences in mentality and culture of the stakeholders in several projects, at the same time measures to conduct an analysis of cross-cultural differences have been proposed.

**Keywords:** project; project management; international projects; higher education institution; distributed teams

#### References

1. Tymchenko, D. O. (2020). Models and methods of project management for the establishment of a technology transfer office in a higher education institution. PhD thesis. Lviv State University of Life Safety of the State Emergency Service of Ukraine, Lviv, 190.
2. Lysenko, V. S., Yehorov, S. O., Diatchyk, D. I. (2015). International experience of the establishing technology transfer centers at the universities. *Science and Innovation*. 1 (11), 34–39. DOI:10.15407/scin11.01.034.

3. Piterska, V. M. (2004). Risk-oriented management of the scientific activity of higher education institutions within innovation programs. DSc thesis. Odesa National Maritime University, Odesa, 368.
4. Savina, O. Yu. (2019). Value-oriented anti-risk management of portfolios of knowledge-intensive projects of enterprises. PhD thesis. The Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, 209.
5. Yehorchenkova, N. I. (2018). Methodology of project management in a dynamic digital environment. DSc thesis. Kyiv National University of Construction and Architecture 39.
6. Sokolova, O. V. (2013). About the necessity of implementing a project approach to managing the functionality of Ukrainian universities. Project management: status and prospects: materials of the IX International Scientific and Practical Conference (September 17-20, 2013, Mykolaiv). Mykolaiv: published by The Admiral Makarov National University of Shipbuilding, 317–319.
7. Zhuravleva, N. V. (2013). Application of project methodology in the implementation of an integrated management system of higher education institutions. Project management: status and prospects: materials of the IX International Scientific and Practical Conference (September 17-20, 2013, Mykolaiv). Mykolaiv: published by The Admiral Makarov National University of Shipbuilding, 116–118.
8. Beloshchytskyi, A. O., Beloshchytskaia S. V. (2010). Organization of the implementation of the project approach to the management of higher education institutions. Project management in the development of society. Managing the value of projects and programs for the development of organizations: materials of the VII International Scientific and Practical Conference (May 20-21, 2010, Kyiv). Kyiv: published by Kyiv National University of Construction and Architecture, 23–24.
9. Borzenko-Miroshnichenko, A. Yu. (2007). Monitoring the quality of educational projects based on models of system dynamics: PhD thesis. Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, 20.
10. Kuzminska, Yu. M. (2019). Models and methods of forming teams of educational projects of professional development. PhD thesis. Lviv State University of Life Safety of the State Emergency Service of Ukraine, Lviv, 21.
11. Danchenko, O. B., Bedrii, D. I., Semko, I. B. (2018). Conceptual model for the formation of a highly effective scientific project team. *Bulletin of the National Technical University*, 1 (1277). 51–56. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1277.8
12. Kovaliuk, T. V. (2012). Project and program management in the educational services market Project management: status and prospects: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference. (September 18-21, 2012, Mykolaiv). Mykolaiv: published by The Admiral Makarov National University of Shipbuilding, 90–92.
13. Levina, E. I. (2013). Evaluation of material and resource indicators of universities to address the optimization of costs for their maintenance in the framework of the project approach to their management. Project management: status and prospects: materials of the IX International Scientific and Practical Conference (September 17-20, 2013, Mykolaiv). Mykolaiv: published by The Admiral Makarov National University of Shipbuilding, 170-171.
14. Levina, O. I. (2011). Model for calculating resources in the implementation of educational project portfolios. Project management in the development of society. Management of public-private partnership programs to stabilize the development of Ukraine: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference (May 19-20, 2011, Kyiv). Kyiv: published by Kyiv National University of Construction and Architecture, 115–116.
15. Lemeshko, Yu. S. (2010). Synergistic model of project management for the organization of a virtual university knowledge system. PhD thesis. National Transport University, Kyiv, 20.
16. Lyaskovsky, V. P. (2001). Models, Methods and Algorithms for Building Projects of Organizational Management Systems of Higher Education Institutions. PhD thesis. National Transport University, Kyiv, 19.
17. Hlovatska, S. M. (2016). A project-oriented approach to managing the international activities of higher education institutions in Ukraine. PhD thesis. Odesa National Maritime University, Odesa, 227.
18. Zhovanik, V. I. (2011). Hierarchical approach to managing the improvement of the functioning of higher education institutions through monitoring of academic resources. Project management in the development of society. Management of public-private partnership programs to stabilize the development of Ukraine: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference (May 19 – 20, 2011, Kyiv). Kyiv: published by Kyiv National University of Construction and Architecture, 79–80.
19. Osik, O. O. (2011). Statistical representation of indicators of competence of human resources of educational projects.]. Project management in the development of society. Management of public-private partnership programs to stabilize the development of Ukraine: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference (May 19 – 20, 2011, Kyiv). Kyiv: published by Kyiv National University of Construction and Architecture, 155–156.
20. Vashchenko, L. M. (2003). Management of educational projects. Project method: traditions, perspectives, life results: a practical guide. Kyiv: Department, 34.
21. Danchenko, O. B., Bedrii, D. I., Semko, I. B. (2019). Conflict management of scientific project. *Bulletin of the National Technical University*, 2, 28–35. DOI: 10.20998/2413-3000.2019.1327.5.
22. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Six Edition. (2017). USA: PMI, 574.
23. Bentley, C. (2010). Prince2: a practical handbook. Routledge, 322.
24. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. (2017). Japan: Project Management Association of Japan (PMAJ), 427.
25. IPMA I. C. B. (2006). IPMA Competence Baseline Version 3. The Netherlands: Nijkerk, 200.
26. Agile Practice Guide. (2017). USA: PMI, 210.
27. Chernyh, E. A. (2008). Agile project management – a new approach to managing innovation projects. *Quality Management*, 2, 84–94.

28. ISO 21500 : 2012 Guidance on project management. URL : <https://www.iso.org/standard/50003.html> (accessed on: 2023-05-14).
29. Vlasenko, O. V., Lebed, V. V., Gogunsky, V. D. (2012). Markovian models of communication processes in international projects. *Management of Development of Complex Systems*, 12, 35-39.
30. Bushuiev, S. D., Bushuieva, N. S. (2010). Project management: the basics of professional knowledge and a system for assessing the competence of project managers (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1.). Ed. 2. Kyiv: IRIDIUM, 208.
31. Danchenko, O. B. (2015). Methodology of integrated management of deviations in projects: DSc thesis. University of Economics and Law "KROK", Kyiv, 347.
32. Piterskaya, V. M., Loginov, A. V., Loginova, L. V. (2020). Mechanism of management of educational projects of higher education institutions. *Bulletin of Odesa National Maritime University*, 1(61), 187-198. DOI: 10.47049/2226-1893-2020-1-187-198.
33. Skoryk, O. O. (2017). Methodological aspects of international project management. *Investments: practice and experience*, 4, 19-24.
34. Medincov, V. V. (2012). Project Management in a Cross-Cultural Environment. Lessons of Chernobyl. *Management of Development of Complex Systems*, 11, 32-42.
35. Krol, K. J. (2021). Models and methods of anti-risk management of agro-industrial complex projects' stakeholders. PhD thesis. Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, 231.
36. Danchenko, O. B., Kolomytseva, O. V., Krul, K. Ya., Denchyk, O. R. (2019). Method of managing opportunities and threats in projects of the agro-industrial complex. *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 54, 60-65. DOI 10.24025/2306-4420.0.54.2019.178564.54.
37. Gurevich, A. Ya. (2005). History in the Human Dimension (Medievalist's Reflections). *New Literary Review*, 75, 14-24.
38. Flier, A. Ya. (1999). Culture as the meaning of history. *Social Science and Modernity*, 6, 27-39.
39. Kondakov, I. V. (1999). Architectonics of Russian Culture. *Social Science and Modernity*, 1, 3-17.
40. Verenych, O. V. (2018). Managing the mental space of projects and programs DSc thesis. Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, 430.
41. Shenkao, M. A. (2002). Fundamentals of Philosophical Thanatology. Cherkessk: KCHTI, 252.
42. Ivanov, T. V. (2002). Mentality, culture, art. *Social Sciences and Modernity*, 6, 168-177.
43. Bedrii, D. I. (2019). Classification of conflicts in scientific projects. *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Technical Sciences*, 96-106. DOI: 10.24025/2306-4412.2.2019.169457.
44. Higher Education: The Law of Ukraine, from July 01, 2014, 1556-VII, as updated on January 01, 2023. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>. (accessed on: 2023-05-14).
45. On Approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from February 23, 2022, 286. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286>. (accessed on: 2023-05-14).
46. Innovation Activity: The Law of Ukraine, from July 04, 2002, 40-IV, as updated on March 31, 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>. (accessed on: 2023-05-14).
47. Dunska, A. R. (2022). Management of international business development projects. Lecture notes: study guide. Published by Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, 134.
48. Mazur, O. P., Denchyk, O. R., Kharuta, V. S. (2022). Specific features of international project management in higher education institutions under war conditions. Project, Program, Portfolio Management. P3M-2022: materials of the VII International Scientific and Practical Conference (December 02-03, 2022, Odesa). Odesa: Published by Institute of Artificial Intelligence and Robotics Institute of computer systems Odesa, 1, 56-62.
49. Ilyuk, V. V. (2016). Methodological approach to stakeholder management of innovative projects. *Production Organizer*, 4, 38-55.

---

#### Посилання на публікацію

- APA Mazur, O. & Denchyk, O. (2023). Theoretical and methodological principles of international project management in institutions of higher education. *Management of Development of Complex Systems*, 55, 69-82, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.69-82](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.69-82).
- ДСТУ Мазур О. П., Денчик О. Р. Теоретико-методичні засади управління міжнародними проектами у закладах вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2023. № 55. С. 69 – 82, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.69-82](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.69-82).