

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**на тему: «Управління ризиками в освітніх проєктах університету: методика
і практика»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ФБС-42
спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»

Кликайло Н. В.

Керівник к.е.н., доцент кафедри фінансів

Солоджук Т. В.

Рецензент: доктор філософії з економіки,
доцент, доцент кафедри менеджменту
та бізнес-адміністрування

Григорук І.І.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОСВІТНІХ ПРОЄКТАХ	6
1.1. Сутність та специфіка освітніх проєктів у закладах вищої освіти	6
1.2. Класифікація ризиків в освітній сфері: джерела та наслідки.	13
1.3. Методичний інструментарій ідентифікації та оцінювання ризиків проєкту	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КНУВС	27
2.1. Аналіз проєктного портфелю університету та існуючої системи управління	27
2.2. Ідентифікація та оцінка ризиків на прикладі конкретних освітніх проєктів.	31
2.3. Фінансовий аналіз впливу ризиків на реалізацію проєктів.	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ	50
3.1 Проблеми при управлінні ризиками в проєктній діяльності університету	50
3.2. Підвищення ефективності реалізації проєктів (залучення коштів у рамках проєктів) в університеті	60
ВИСНОВОК	66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

69

ДОДАТКИ

73

ВСТУП

У сучасному освітньому середовищі проєктна діяльність стала одним із ключових інструментів розвитку закладів вищої освіти. Участь у міжнародних грантових програмах та різних ініціативах сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів, оновленню матеріально-технічної бази, впровадженню інноваційних освітніх практик та розширенню міжнародного співробітництва. Відповідно реалізація проєктів створює передумови для підвищення якості освітніх послуг, розвитку наукового потенціалу, зміцнення репутації університету та формування нових можливостей для професійного зростання студентів і викладачів.

Водночас успішність реалізації проєктів залежить не лише від обсягів фінансування чи професійності виконавців, а й від здатності своєчасно виявляти та враховувати фактори, які можуть вплинути на досягнення запланованих результатів. Саме тому управління ризиками розглядається як невід’ємна складова сучасного проєктного менеджменту, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, досягнення цілей проєкту та його стійкість до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливого значення це набуває для закладів вищої освіти, які активно розвивають міжнародну проєктну діяльність та прагнуть забезпечити довгостроковий інноваційний розвиток.

Ефективна система управління ризиками дає змогу своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати ймовірність їх виникнення та можливі наслідки, розробляти заходи щодо мінімізації негативного впливу на результати проєктів і забезпечувати досягнення поставлених цілей. Світова практика свідчить, що ризик-менеджмент є невід’ємною складовою сучасного проєктного управління та одним із важливих чинників забезпечення інституційної стійкості закладів вищої освіти.

Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками в проєктній діяльності досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна, К. А. Малишенко, А. В. Гора, І. І. Кульчицький, Ж. М. Жигалкевич, А. Г. Прохоренко, О. І. Кравчук, О. І. Яковенко, Г. Люлька, І. Іщенко, С. Лобко, а також Г. Керцнер, Р. Арчибальд, Ф. Баг'юлі та Г. Дітхелм та інші. Проте незважаючи на значний науковий доробок у сфері проєктного менеджменту та ризик-менеджменту, питання управління ризиками в освітніх проєктах закладів вищої освіти потребують подальшого дослідження. Це зумовлено активізацією міжнародної проєктної діяльності університетів, необхідністю адаптації до змін зовнішнього середовища та зростанням вимог до ефективності використання грантових коштів. Особливо актуальним є пошук практичних механізмів управління ризиками, які б дозволяли забезпечити результативність реалізації освітніх та міжнародних проєктів в умовах сучасних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління ризиками в освітніх проєктах університету та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту в закладі вищої освіти.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та особливості освітніх проєктів у закладах вищої освіти;
- розглянути класифікацію ризиків, їх джерела виникнення та можливі наслідки для освітніх проєктів;
- узагальнити методичні підходи до управління ризиками в проєктній діяльності;
- проаналізувати проєктну діяльність та існуючу систему управління проєктами університету;
- здійснити ідентифікацію та оцінювання ризиків освітніх проєктів;
- провести аналіз впливу ризиків на результати реалізації проєктної діяльності;
- визначити основні проблеми управління ризиками в освітніх проєктах;

- обґрунтувати напрями вдосконалення системи ризик-менеджменту освітніх проєктів університету.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в освітніх проєктах закладів вищої освіти.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі управління ризиками освітніх проєктів закладу вищої освіти. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу - для дослідження теоретичних засад управління ризиками; порівняння та узагальнення - для вивчення сучасних підходів до ризик-менеджменту; системний підхід - для дослідження управління ризиками як складової проєктного менеджменту; економічний аналіз - для оцінювання проєктної діяльності університету; метод для ідентифікації та оцінювання ризиків освітніх проєктів.

Методологічну та інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти та рекомендації з управління ризиками, офіційні документи Європейської Комісії щодо реалізації грантових програм, матеріали програм Erasmus+, фінансова і статистична звітність Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, дані офіційного вебсайту університету.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОСВІТНІХ ПРОЄКТАХ

1.1. Сутність та специфіка освітніх проєктів у закладах вищої освіти

У сучасних умовах соціально-економічних змін в Україні система вищої освіти перебуває на етапі активної модернізації. Цей процес спрямований на підвищення якості підготовки спеціалістів, активізацію міжнародної співпраці та зміцнення позицій вишів як на національному, так і на глобальному рівнях. Посилення вимог до ефективності роботи університетів, запровадження інноваційних освітніх підходів та необхідність оперативного реагування на зовнішні виклики створюють потребу в застосуванні дієвих управлінських механізмів, здатних забезпечити стабільний розвиток установ і їх конкурентоспроможність [1; 9; 10].

Цей процес зумовлений інтеграцією до європейського освітнього простору і стрімким розвитком цифрових технологій, що робить надзвичайно актуальним впровадження проєктного підходу [1; 9].

У такому контексті роль проєктів значно посилюється, оскільки вони стають стратегічним інструментом досягнення цілей закладу вищої освіти. Проєктна діяльність дозволяє університетам гнучко адаптуватися до викликів, ефективно розподіляти ресурси та створювати інноваційні освітні продукти [1].

Попри значний науковий доробок у цій сфері, термін «проєкт» залишається широке трактування через багатогранність підходів до його вивчення. Зокрема, представник системної школи Х. Керцнер трактує його як сукупність завдань та активностей, спрямованих на створення ділової цінності з дотриманням встановлених часових і ресурсних специфікацій.

Водночас Ф. Баг'юлі акцентує увагу на динамічній природі явища, визначаючи проєкт як логічну послідовність взаємопов'язаних подій.

Г. Дитхелм виокремлює системний підхід, де проєкт постає як цілісна модель дій, та міжнародний стандарт РМВОК, який базується на принципах тимчасовості та унікальності результату. Таке розмаїття трактувань підтверджує, що хоча управлінські принципи є універсальними, саме сфера практичного застосування суттєво трансформує функціональну сутність проєкту.

Українські науковці також трактують поняття проєкту багатогранно, акцентуючи увагу на різних його характеристиках та особливостях (згідно таблиці 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «проєкт» та його ключових ознак

Автори	Визначення поняття	Ключові характеристики та умови реалізації
О. Кулініч	Своєрідне підприємство (намір), що істотно відрізняється за умовами, які становлять його основу.	Чітка мета, наявність часових, фінансових та людських обмежень; специфічна організація та відокремленість від інших ініціатив.
Ж. Жигалкевич, В. Чухліб	Сукупність взаємопов'язаних заходів для створення унікального продукту чи послуги	Дотримання умов часових і ресурсних обмежень; фокус на унікальності результату.
В. Сиченко, С. Рибкіна, Е. Соколова	Унікальне тимчасове утворення, створене з метою втілення продукту чи послуги.	Потребує застосування системних менеджеріальних підходів для успішного завершення.
О. Костенко, Т. Япринець	Проєктна діяльність, що характеризується неповторністю умов її здійснення.	Унікальність мети, обмежені часові рамки, раціональне використання бюджету й кадрів, автономність та специфічна організація дій.

Примітка. Складено на основі джерела [1]

Як бачимо, більшість наукових підходів визначають проєкт як унікальну та тимчасову систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретної мети або створення нового продукту чи послуги. Попри різні формулювання, дослідники одноголосно підкреслюють ключові характеристики проєкту: обмеженість у часі та ресурсах, наявність чітко визначеної мети, унікальні умови реалізації та потребу в спеціалізованій організації управлінських процесів. Деякі автори додатково акцентують увагу на важливості застосування системного підходу й використання управлінських інструментів для максимально ефективного виконання проєктних завдань. Таким чином, сучасне розуміння поняття "проєкт" виходить за межі простого набору дій і розглядається як динамічна управлінська система, здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Саме такі еволюційні зміни в підходах до трактування сутності проєкту стали платформою для розвитку сучасних концепцій проєктного менеджменту та управління ризиками, що є особливо важливим для міжнародних освітніх і грантових ініціатив [1; 6].

Особливого значення така трансформація набуває в гуманітарній площині, зокрема у галузі вищої освіти, де кінцевим результатом є не лише матеріальний продукт, а й значний інтелектуальний чи соціальний ефект.

У сучасному академічному середовищі освітній проєкт – це комплексна діяльність, спрямована на досягнення певних навчальних, виховних чи науково-дослідницьких цілей. Характерною ознакою таких проєктів є їхня варіативність: від локальних короткострокових ініціатив у межах окремого курсу до масштабних довготривалих міжнародних програм [5].

Ключова специфіка таких проєктів полягає у їхній спрямованості на досягнення прикладних результатів, формування професійних компетентностей здобувачів освіти та розробку інноваційних інтелектуальних продуктів, зокрема навчальних програм, методичних рекомендацій та цифрових ресурсів.

Організація освітнього проєкту є складним багаторівневим процесом, що потребує чіткої послідовності дій та системного підходу. Реалізація проєкту здійснюється через низку взаємопов'язаних етапів, які відображені на рис. 1.1.:

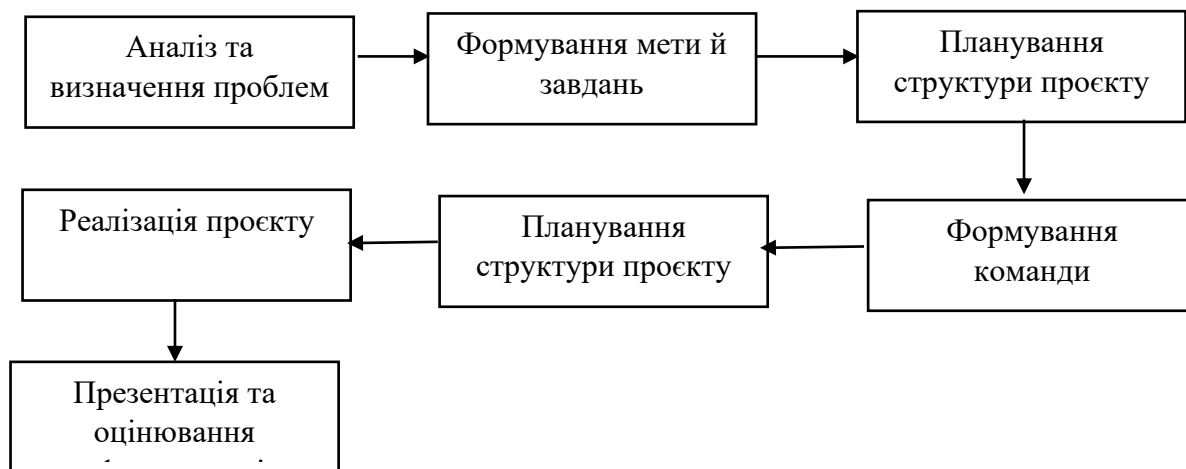


Рис 1.1 Системний підхід до організації освітнього проєкту [1]

Управління розглядається як комплексний процес, який об'єднує планування, координацію та систематичний контроль на всіх етапах реалізації. Використання сучасних підходів проєктного менеджменту та стратегічного планування сприяє зменшенню ризиків і більш ефективному розподілу ресурсів.

Ключовим елементом сучасних управлінських практик є запровадження цифрових інструментів, таких як системи керування проєктами та онлайн-платформи для комунікації, що гарантують мобільність та прозорість організаційних процесів.

На відміну від комерційних або виробничих проєктів, освітні проєкти переважно мають соціальну спрямованість. Їх основною метою є не отримання прибутку, а розвиток людського капіталу, удосконалення професійних навичок, підвищення якості навчання та створення комфортного освітнього середовища. Ефекти від реалізації таких проєктів зазвичай мають довготривалий вплив, який проявляється через розширення професійного потенціалу студентів, модернізацію освітніх програм і покращення ефективності роботи закладів вищої освіти [5].

У своїй роботі вони охоплюють широкий спектр напрямів діяльності. Серед провідних ініціатив можна відзначити цифровізацію освітнього процесу, створення електронних навчальних платформ, впровадження дистанційного та змішаного форматів навчання, оновлення освітніх програм, розширення міжнародного співробітництва, академічну мобільність, підвищення кваліфікації викладацького складу, підтримку наукових досліджень і розвиток студентського самоврядування. Більша частина таких проєктів зосереджена на інтеграції української системи освіти до європейського освітнього простору.

Однією з головних характеристик освітніх проєктів є їхня значна залежність від людського фактора, що підкреслює унікальність проєктної діяльності у сфері вищої освіти. Ключовими учасниками таких проєктів виступають викладачі, студенти, адміністрація навчальних закладів, роботодавці, представники громадських організацій, міжнародні партнери та органи державної влади. Успіх реалізації освітніх ініціатив багато в чому визначається рівнем професійної підготовки їх учасників, їхньою мотивацією, умінням спілкуватися, працювати в команді та пристосовуватися до змін [1].

З огляду на це, стає надзвичайно важливим розвиток проєктної культури у закладі вищої освіти (ЗВО). Це означає підготовленість учасників освітнього процесу до інноваційної діяльності, здатність до ефективного планування, прийняття управлінських рішень і спільного досягнення поставлених цілей. Належне формування такої культури сприятиме вдосконаленню професійних та управлінських компетентностей, підвищенню результативності освітніх проєктів і створенню дієвого й сучасного освітнього середовища.

Особливістю даних проєктів, є їхній міждисциплінарний характер та спрямованість на міжнародну співпрацю. Ефективна реалізація таких ініціатив вимагає інтеграції знань із різних галузей, включно з педагогікою, психологією, менеджментом, економікою, інформаційними технологіями та комунікаціями [7].

Це, у свою чергу, зумовлює необхідність активної координації між структурними підрозділами університету та залучення експертів із суміжних

сфер. Особливе значення у цьому контексті мають міжнародні освітні проекти, які сприяють інтеграції українських закладів вищої освіти до європейського освітнього простору. Вони підтримують розвиток академічної мобільності, забезпечують професійний обмін досвідом та створюють умови для впровадження сучасних стандартів вищої освіти. Участь у міжнародних програмах і проєктах, зокрема грантових, дає можливість залучати додаткове фінансування, підвищувати якість освітніх послуг і реалізовувати інноваційні підходи до організації навчального процесу.

Діяльність освітніх проєктів спрямована на досягнення великого спектра стратегічних цілей, серед яких слід виокремити підвищення якості освітніх послуг, розвиток професійних і громадянських компетентностей здобувачів освіти, впровадження інноваційних підходів до навчання, розширення доступу до освітніх ресурсів, а також сприяння соціальному прогресу. Виконання таких проєктів забезпечує адаптацію навчального процесу до сучасних викликів, що сприяє формуванню конкурентоздатного людського капіталу та підтримує інтеграцію закладів вищої освіти у глобальний академічний простір. Утім, реалізація цих цілей потребує раціонального управління ресурсами, скоординованих дій усіх учасників проєкту та оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі [5].

Оцінювання ефективності освітніх проєктів вимагає комплексного підходу, що враховує не лише кількісні показники виконання запланованих заходів, але й якість змін, що відбулися в процесі їхньої реалізації. До основних критеріїв результативності належить зростання рівня знань і компетентностей учасників освітнього процесу, вдосконалення структури та змісту освітніх програм, розширення можливостей міжнародної співпраці, упровадження інноваційних практик і досягнення значущих позитивних соціальних ефектів. Особливістю освітніх проєктів є те, що їхні результати часто проявляються у довготривалій перспективі, що ускладнює процес оцінювання. Це підкреслює важливість ефективної системи управління ризиками як ключового механізму забезпечення сталого розвитку та успіху проєктної діяльності.

Важливим елементом розвитку освітніх проєктів є цифровізація освітньої системи. Застосування цифрових платформ, дистанційних навчальних систем, електронних ресурсів і сучасних інформаційно-комунікаційних технологій стало незамінною складовою діяльності закладів вищої освіти. Це питання набуло особливої актуальності в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану, коли освітні установи були змушені оперативно адаптуватися до дистанційного формату навчання [1].

Цифрова трансформація освітнього процесу суттєво розширює можливості реалізації освітніх проєктів, проте одночасно ставить нові виклики, пов'язані з необхідністю постійного вдосконалення систем управління, розвитку цифрових компетентностей учасників навчального процесу та інтеграції інноваційних організаційних підходів у реалізацію педагогічних ініціатив [1; 4].

У контексті впровадження ключове значення набуває управлінська діяльність. Ефективне управління передбачає ретельне планування, організацію, координацію, моніторинг і контроль виконання завдань, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Рівень успішності проєктної діяльності значною мірою детермінований професійною компетентністю керівників проєктів, їхньою здатністю ухвалювати стратегічно важливі рішення, оптимально розподіляти ресурси та забезпечувати ефективну комунікацію між усіма учасниками проєкту.

У сучасних умовах заклади вищої освіти все частіше впроваджують принципи проєктного менеджменту для досягнення стратегічних цілей свого розвитку. Завдяки проєктному підходу управлінські процеси стають більш гнучкими, ресурси використовуються ефективніше, організації швидше реагують на зміни у зовнішньому середовищі, а також активніше впроваджують інноваційні освітні практики. Саме це робить проєктну діяльність однією з ключових складових системи управління сучасним університетом.

Таким чином, освітні проєкти у сфері вищої школи виступають важливим інструментом інноваційного розвитку та модернізації освітньої системи. Їх відмінною рисою є соціальна спрямованість, інноваційний характер, міждисциплінарний підхід, значна залежність від людського фактора, складність у вимірюванні результатів та необхідність динамічної адаптації до сучасних викликів освіти. Успішна реалізація таких проєктів сприяє підвищенню якості навчального процесу, розвитку професійних та управлінських навичок, створенню сучасного освітнього середовища, а також інтеграції українських університетів у світовий освітній простір [1; 5].

1.2 Класифікація ризиків в освітній сфері: джерела та наслідки

Ефективність реалізації проєктів у системі вищої освіти тісно залежить від здатності команди університету аналізувати й усувати деструктивні фактори. Сучасні підходи до публічного управління та проектного розвитку у ЗВО необхідно передусім ретельно дослідити базові поняття «невизначеність» і «ризик». Аналіз сучасної наукової літератури, присвяченої проблемі ризику, свідчить про відсутність єдиної думки серед дослідників щодо визначення цього поняття. Дане визначення можна знайти різні підходи до трактування ризику: як імовірності відхилення від заданих цілей, як комбінації ймовірності настання події та її наслідків або як рівень небезпеки для успішної реалізації проєкту. Останній підхід зазвичай включає три ключові аспекти: подію, пов'язану з ризиком, її ймовірність та обсяг ресурсів, що можуть бути поставлені під загрозу [3; 6]/

В академічному середовищі економічні та фінансові джерела надають свої визначення. Зокрема, в «Економічному енциклопедичному словнику» під редакцією С. В. Мочерного ризик характеризується як непередбачуваність і ймовірність виникнення подій із негативними наслідками, таких як збитки, втрати вигоди тощо, які зумовлені певними діями або рішеннями, що можуть

відбутися в майбутньому. Водночас автори Фінансово-економічного словника" А. Г. Загородній та Г. Л. Вознюк визначають ризик як усвідомлений шанс небезпеки, пов'язаний із виникненням несподіваних втрат очікуваного прибутку, майна чи коштів через випадкові зміни умов економічної діяльності або несприятливі обставини [2].

Однак для закладів вищої освіти поняття ризику виходить за межі суто комерційного підходу, такого як «втрата підприємницького доходу», адже освіта є суспільним благом змішаного типу. У випадку ЗВО ризик стосується ймовірності відхилення від стратегічних цілей, розбіжності між запланованими та фактичними результатами, а також можливого погіршення кількісних або якісних характеристик будь-якого компонента проєкту чи його кінцевого результату. З методологічної точки зору кожна ризикова подія має три ключові атрибути, які потребують постійного моніторингу та оцінки з боку координаторів проєкту [2].

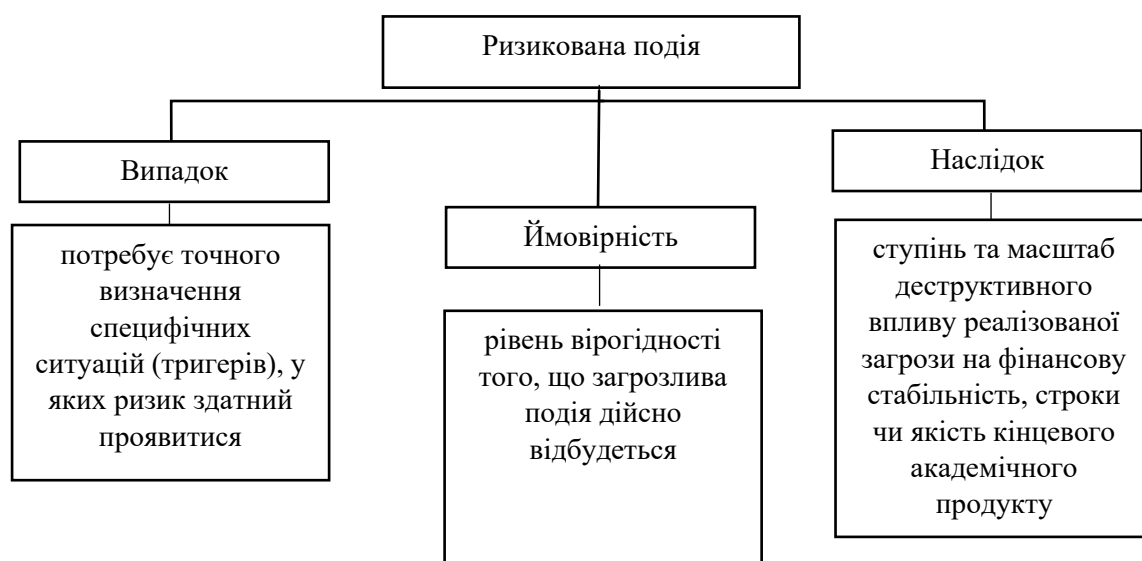


Рис 1.2 Властивості ризику в проєктній діяльності [3]

Першоджерелом виникнення ризику виступає невизначеність, яка є невід'ємною складовою існування складних економічних систем. Це зумовлено тим, що проявляється в різноманітних формах і має неоднорідний характер за своїм змістом. Ключова концептуальна різниця між цими поняттями полягає у їхній природі: ризик носить суб'єктивний характер, оскільки його появу

визначають рішення та мотивації суб'єкта, який діє. У свою чергу, невизначеність може бути як суб'єктивною (викликану характеристиками самого об'єкта), так і об'єктивною (породженою чинниками, що знаходяться поза межами об'єкта), або ж поєднувати ці обидва аспекти [2].

Оскільки освітній проєкт є динамічною системою, яка постійно адаптується й змінює свої властивості з часом, його розвиток у середовищі невизначеності проявляється початковими умовами системи, подіями, що відбуваються в певний часовий проміжок, впливом зовнішніх факторів та їх інтенсивністю, а також здатністю самого проєкту чинити опір або навпаки сприяти зміні свого стану [2].

У класичній науковій думці поняття невизначеності трактується через кілька підходів. Г. Цельмер розглядає її як одну з форм існування навколишнього світу, що виникає через випадковість і обмеженість у сприйнятті явищ людською свідомістю. Ф. Найт визначав, як наслідок недостатньої поінформованості, через що людина змушена ухвалювати рішення, керуючись суб'єктивними оцінками замість об'єктивних даних. У свою чергу, М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі описували її як кількісну характеристику інформації про об'єкт, доступну суб'єкту, що стосується природи та ступеня впливу різних факторів [2].

Формування природи невизначеності залежить від багатьох факторів, але розглядати її виключно як негативну сторону не варто. Навпаки, саме невизначеність часто спонукає до творчих рішень і впровадження інновацій, допомагаючи долати соціально-психологічні бар'єри. Водночас невизначеність нерозривно пов'язана з ризиками. Для запобігання їхньому настанню можна важливо своєчасно одержувати інформацію своєчасно та максимально використовувати її для зниження можливих загроз [2].

Ризиковість освітніх проєктів часто зумовлюється внутрішніми недоліками та обмеженнями в управлінні університетом, що впливають на виконання його базових функцій. До ключових управлінських проблем, які створюють ризики, належать неспроможність керівництва сформулювати чіткі

стратегічні цілі, недостатнє розуміння повного спектра зацікавлених сторін та їхніх суперечливих інтересів, прорахунки у реалістичному прогнозуванні майбутніх витрат, брак кваліфікованих кадрів і відсутність юридично закріплених зобов'язань між сторонами, залученими до реалізації проєкту [6].

Важливим методологічним внеском у дослідження є формування логічного ряду понять-антитез, які відображають поступове зростання напруги та рівня шкоди: від «виклик» до «ризик», потім «небезпека» і, нарешті, «загроза», де спільною рисою цих категорій є їхня здатність визначати потенційну можливість завдання шкоди системі, що неминуче впливає на її стійкість і стабільність. Водночас поняття відрізняються один від одного за рівнем завданої шкоди, інтенсивністю впливу та спрямованістю дії [2].

Я. Маргулян трактує поняття небезпеки як сукупність деструктивних і дестабілізуючих чинників, які мають потенціал бути реалізованими в майбутньому. Водночас М. Гацко акцентує на відмінностях між загрозою та небезпекою, розглядаючи загрозу як більш конкретизовану та реальну форму: вона має персоніфікований характер, чітко спрямована, супроводжується суб'єктивними намірами і об'єктивними можливостями. Небезпека ж, у свою чергу, залишається гіпотетичною і безадресною концепцією. А. Кравчук пропонує додатково враховувати поняття «виклик», що несе мінімальні ризики та виражає потенційну здатність завдати шкоду без реальних намірів і ресурсів, а також «ризик», який означає ймовірність заподіяння шкоди об'єкту, перебуваючи у стані динамічної рівноваги [3].

У галузі соціології соціо-управлінські підходи також проводять чітке розмежування між цими поняттями. У. Бек підкреслює, що ризик є складовою сучасного суспільства, яке постійно стикається із загрозами, спричиненими прогресом і модернізацією. Цей стан завжди формується в межах соціальної системи. Е. Гідденс пов'язує природу ризику з глобалізаційними процесами, звертаючи увагу на те, що безпека є відображенням певного балансу між рівнем довіри та прийнятного ризику. Натомість Н. Луман вказує на те, що різниця між ризиком і небезпекою залежить від точки зору спостерігача: ризик належить

суб'єкту і виникає з його дій та рішень, тоді як небезпека походить із зовнішнього середовища і є результатом впливу сторонніх факторів. Згідно з Г. Почепцовим та О. Брегою, ризик є наслідком взаємодії виклику, небезпеки й загрози. Однак ситуація ризику відрізняється тим, що суб'єкт може свідомо контролювати свої дії і прагнути мінімізувати можливу шкоду [2; 3].

Сучасне середовище діяльності закладів вищої освіти зазнає суттєвих змін під впливом діджиталізації, яка передбачає перехід від традиційного офлайн-формату до онлайн-середовища. Цифрові технології, такі як онлайн-освіта, електронні освітні ресурси, системи електронного документообігу, віртуальна реальність і штучний інтелект, докорінно змінюють підходи до комунікації, навчального процесу та управління університетами. Завдяки діджиталізації підвищується ефективність адміністративних процедур, швидкість реагування на запити студентів, а також забезпечується безперервність навчання навіть у разі виникнення надзвичайних обставин, як-от дефіцит коштів на опалення чи карантинні обмеження. Водночас впровадження інновацій неминуче супроводжується ризиками, тому управління освітою повинно орієнтуватися на посилення стійкості системи та розвиток її гнучкості для ефективного вирішення цих викликів [4].

У процесі реалізації освітніх проєктів кожен заклад вищої освіти стикається з різноманітними групами ризиків, які різняться за місцем і часом виникнення, наслідками, а також впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Відмінною особливістю освітніх ризиків є те, що вони не завжди призводять до прямих фінансових втрат, але частіше проявляються у вигляді загроз таких втрат у довгостроковій перспективі. Глобальні наслідки невирішених проблем у сфері освіти особливо яскраво помітні через її стратегічну роль для суспільства. Відповідно до класичного підходу, ризики поділяються на два основні рівні: індивідуальний ризик, що характеризується невизначеними подіями, які впливають на окремі цілі проєкту, та сукупний ризик, що пов'язаний із загальною невизначеністю, яка впливає на проєкт у цілому і виникає з різних джерел.

Для створення ефективної системи управління ризиками у закладах вищої освіти ризики зазвичай поділяють на дві основні категорії: зовнішні (системні ризики макросередовища) та внутрішні (унікальні ризики мікросередовища). Зовнішні ризики ЗВО обумовлені факторами, що знаходяться поза межами прямого впливу університету, і класифікуються відповідно до визначених груп факторів (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2

Зовнішні ризики освітніх проєктів у ЗВО

Вид ризику	Джерело виникнення	Можливі наслідки
Політико-правові	Зміни законодавства у сфері освіти, реформи системи вищої освіти	Необхідність перегляду проєкту, зміна вимог до реалізації
Економічні	Інфляція, економічна нестабільність, скорочення державного фінансування, валютні коливання	Недостатність фінансових ресурсів
Фінансові міжнародного співробітництва	Затримка або припинення фінансування міжнародних програм та грантів (наприклад, програм Європейського Союзу Erasmus+)	Призупинення реалізації проєкту, невиконання міжнародних зобов'язань
Соціальні	Зниження мотивації студентів до навчання, соціальна нестабільність, зміна потреб суспільства	Зниження мотивації студентів до навчання, соціальна нестабільність, зміна потреб суспільства
Демографічні	Зменшення кількості абітурієнтів, міграційні процеси	Зменшення кількості абітурієнтів, міграційні процеси
Технологічні	Швидкий розвиток цифрових технологій, кіберзагрози, залежність від цифрових платформ	Швидкий розвиток цифрових технологій, кіберзагрози, залежність від цифрових платформ
Інформаційно-комунікаційні	Недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури країни, нестабільний доступ до мережі Інтернет	Недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури країни, нестабільний доступ до мережі Інтернет

Форс-мажорні	Непередбачувані фактори впливу (стихійні лиха, війни, пандемії тощо)	Призупинення реалізації освітнього проєкту
--------------	--	--

Примітка. Складено на основі джерел [2,3,4]

Внутрішні (унікальні) ризики освітніх проєктів проявляються безпосередньо під час організації навчального процесу, управління діяльністю закладів вищої освіти та ухвалення управлінських рішень.

Ми виокремили перелік внутрішніх ризиків освітніх проєктів та джерела їх виникнення та подали їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Внутрішні ризики освітніх проєктів у ЗВО

Вид ризику	Джерело виникнення	Можливі наслідки
Організаційні	Недосконала система управління проєктом та нечіткий розподіл обов'язків між учасниками	Порушення термінів реалізації проєкту, зниження ефективності управління
Кадрові	Недостатній рівень професійної підготовки працівників, дефіцит кваліфікованих фахівців, висока плинність кадрів	Зниження якості освітнього процесу, уповільнення реалізації проєкту
Фінансові	Нераціональне використання фінансових ресурсів, помилки у плануванні бюджету	Перевищення кошторису проєкту, нестача ресурсів для реалізації заходів
Комунікаційні	Недостатня взаємодія між учасниками проєкту	Помилки координації роботи, затримка прийняття управлінських рішень
Методичні	Недосконалість навчально-методичного забезпечення, невідповідність освітніх програм сучасним вимогам	Зниження якості підготовки здобувачів освіти
Управлінські	Недостатній рівень управлінської компетентності керівників проєкту	Невиконання поставлених цілей, неефективне використання ресурсів

Примітка. Складено на основі джерел [2,4,6]

У результаті класифікація ризиків закладів вищої освіти загалом охоплює системні та унікальні ризики, які варіюються залежно від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Своєчасне виявлення та аналіз цих чинників дають можливість суттєво зменшити невизначеність у діяльності ЗВО та визначити

пріоритетні напрями, на які слід спрямувати управлінські, кадрові, методичні та фінансові ресурси.

1.3 Методичний інструментарій ідентифікації та оцінювання ризиків проєкту

Ефективність роботи системи ризик-менеджменту у закладах вищої освіти значною мірою визначається якістю та обґрунтованістю методологічних підходів до управління ризиками. У контексті цифрової трансформації академічного середовища та зростання кількості грантових ініціатив процеси ідентифікації та оцінки ризиків набувають особливого інституційного характеру.

Управління ризиками є важливою складовою ефективного проєктного менеджменту, особливо у сфері міжнародних освітніх проєктів, які реалізуються за підтримки програм Європейського Союзу. У межах Erasmus+ ризик-менеджмент розглядається не як окрема формальна процедура, а як інтегрований елемент планування, реалізації, моніторингу та оцінювання проєкту.

Відповідно до Erasmus+ Programme Guide 2026 [7], кожна проєктна пропозиція має містити чітку методологію управління проєктом, що включає аналіз потреб, робочий план, розподіл завдань і механізми співпраці між партнерами. У проєктах, структурованих за робочими пакетами, обов'язковим є окремий робочий пакет з управління проєктом. Він охоплює моніторинг, координацію, комунікацію, оцінювання, управління ризиками та інші заходи, необхідні для належної реалізації проєкту. На такий робочий пакет може бути передбачено до 20% загального бюджету проєкту .

Особливе значення у програмах Erasmus+ має попереднє виявлення потенційних ризиків. До них можуть належати організаційні, фінансові, комунікаційні, кадрові, часові, технічні та зовнішні ризики.

Наприклад, у міжнародних партнерствах типовими ризиками можуть бути затримки у виконанні завдань, недостатній рівень комунікації між партнерами, зміни у складі проєктної команди, труднощі з досягненням

запланованих результатів, обмеження мобільності учасників або непередбачувані зовнішні обставини.

У Посібнику Erasmus+ підкреслюється, що виклики та ризики проєкту мають бути чітко визначені, а заходи з їх пом'якшення – належним чином опрацьовані. Це є частиною оцінювання якості проєктної пропозиції, зокрема в контексті контролю якості, моніторингу, експертного оцінювання та забезпечення належного рівня реалізації проєкту.

Таким чином, управління ризиками в Erasmus+ передбачає кілька послідовних етапів:

1. ідентифікацію ризиків,
2. оцінювання їхньої ймовірності та потенційного впливу,
3. розроблення заходів реагування, моніторинг ризиків під час реалізації проєкту
4. коригування управлінських рішень у разі потреби. Важливо, що ризик-менеджмент має бути пов'язаний із загальною системою управління якістю проєкту, оскільки своєчасне виявлення проблем дозволяє мінімізувати негативний вплив на досягнення очікуваних результатів.

Окремим аспектом ризик-менеджменту в Erasmus+ є безпека учасників проєктних заходів, зокрема мобільностей. Програма наголошує на необхідності забезпечення захисту, здоров'я та безпеки учасників, а також наявності відповідних процедур і механізмів для гарантування безпечного середовища, недискримінації та захисту прав учасників. У випадку мобільностей учасники мають бути застраховані від ризиків, пов'язаних з участю в проєктних активностях, включаючи ризики, пов'язані з подорожами, нещасними випадками, серйозними захворюваннями, відповідальністю перед третіми особами та іншими непередбачуваними обставинами.

Отже, ризик-менеджмент у проєктах Erasmus+ є необхідною умовою якісної реалізації міжнародних освітніх ініціатив. Він забезпечує більш ефективне планування, підвищує стійкість проєкту до непередбачуваних змін, сприяє відповідальному використанню грантових коштів і допомагає досягати

запланованих результатів. Наявність чіткої системи управління ризиками свідчить про спроможність партнерства ефективно координувати діяльність, реагувати на виклики та забезпечувати сталість результатів проєкту.

Відповідно до міжнародних стандартів управління проєктами, таких як PMBOK Guide, структура планування поділяється на дві взаємозалежні групи: основні та допоміжні процеси. Управління ризиками є невід'ємною частиною допоміжної групи процесів, яка гарантує гнучкість, пристосованість і стійкість загального стратегічного плану проєкту.

Відповідно до офіційних рекомендацій Європейської Комісії Erasmus+ Programme Guide, сучасний підхід до управління європейськими освітніми проєктами ґрунтується на принципах орієнтації на результативність та моделі фінансування у форматі Lump Sum (фіксованих одноразових виплат). У межах цієї моделі оцінювання ризиків чітко пов'язується зі структурою робочих пакетів (Work Packages), виконанням запланованих заходів та підтвердженням досягнення запланованих результатів (Deliverables). Таке управління трансформує ризик-менеджмент у закладах вищої освіти з теоретичного підходу у практичний інструмент, спрямований на забезпечення життєздатності проєкту.

Також важливим елементом реалізації міжнародних освітніх проєктів є забезпечення власного внеску партнерських організацій. Незважаючи на наявність повного грантового фінансування, успішне виконання проєктних завдань значною мірою залежить від готовності закладів вищої освіти спрямовувати власні фінансові, кадрові та організаційні ресурси на підтримку проєктної діяльності. Наявність достатнього рівня внутрішнього ресурсного забезпечення підвищує спроможність університету своєчасно виконувати взяті зобов'язання, досягати запланованих результатів та забезпечувати сталість проєктних напрацювань після завершення фінансування. Водночас недостатність власного внеску може створювати додаткові фінансові та організаційні ризики для реалізації освітнього проєкту.

Окрім цього, застосовуються додаткові інструменти, серед яких SWOT-аналіз для оцінки освітнього проєкту, PEST-аналіз академічного зовнішнього середовища закладу вищої освіти (ЗВО) та ґрунтовний аналіз апікаційних форм. Експертні методи, своєю чергою, базуються на залученні професійного досвіду викладачів і координаторів проєктів. Це включає використання методу Дельфі, організацію мозкових штурмів і розробку чітко структурованих чек-листів.

На відміну від Erasmus+ Programme Guide 2026, де управління ризиками розглядається переважно на рівні загальних вимог до підготовки та реалізації проєктів, в Annotated Grant Agreement [8] подано більш деталізовану інформацію щодо договірних, фінансових та адміністративних механізмів запобігання і реагування на ризики під час реалізації грантових проєктів Європейського Союзу.

Водночас Annotated Grant Agreement конкретизує, яким чином ризики врегульовуються у межах грантової угоди, а саме фінансовий моніторинг, звітність, аудити та перевірки в грантових проєктах Європейського Союзу. Зазначені інструменти забезпечують своєчасне виявлення відхилень від умов грантової угоди та сприяють мінімізації фінансових, організаційних і правових ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту.

Особливу увагу в Annotated Grant Agreement приділено механізмам контролю, де передбачено систему контролю через перевірки, аудити та розслідування. У разі виявлення порушень або неприйнятних витрат можуть застосовуватися фінансові санкції, зменшення гранту чи повернення коштів.

Таким чином, Erasmus+ Programme Guide 2026 визначає загальні принципи реалізації проєктів, а Annotated Grant Agreement деталізує механізми фінансового контролю та дотримання грантових зобов'язань. Їх комплексне застосування сприяє своєчасному виявленню відхилень, підвищенню прозорості використання ресурсів і зниженню впливу потенційних загроз на досягнення запланованих результатів.

Після виявлення ризиків наступним логічним етапом є їхній якісний аналіз та оцінювання. Основна мета цього процесу полягає у професійному визначенні ймовірності виникнення кожної ризикової події, ідентифікації критичних точок та аналізі ступеня можливого негативного впливу на кінцеві результати реалізації проєкту.

Для створення списку найбільш значущих чинників у контексті реформування та діджиталізації вищої освіти в Україні доцільно використовувати метод якісного експертного оцінювання. У рамках цього методу ймовірність та ступінь впливу оцінюються за шкалою в межах від 0 до 1.

Таблиця 1.4

**Узагальнені результати якісної оцінки 13 ключових груп ризиків,
притаманних університетським проєктам**

№ п/п	Найменування групи ризику	Усереднена ймовірність виникнення (0÷1)	Усереднений вплив на сценарії розвитку ситуації (0÷1)
1	Політичний	0.4	0.5
2	Технічний	0.4	0.4
3	Управлінський	0.8	0.7
4	Кадровий	0.8	0.8
5	Правовий (нормативно-законодавчий)	0.7	0.6
6	Фінансовий	0.9	0.7
7	Маркетинговий	0.6	0.6
8	Соціальний	0.1	0.2
9	Демографічний	0.5	0.4
10	Екологічний	0.3	0.1

Аналіз даних якісного оцінювання свідчить про наявність критично високих рівнів ймовірності для фінансових (0.9), кадрових (0.8) та управлінських (0.8) ризикових подій. Це підкреслює тезу, що вразливість освітніх ініціатив здебільшого зосереджена навколо таких чинників, як дефіцит оборотних коштів університету, надмірне аудиторне навантаження науково-

педагогічного персоналу та низька ефективність оперативних рішень керівників середньої ланки [4].

Для оптимізації процесу прийняття рішень, внутрішньої класифікації ризиків та доцільного розподілу обмежених ресурсів закладу вищої освіти у ризик-менеджменті традиційно використовується Матриця ймовірності та впливу (Probability and Impact Matrix). Цей інструмент надає можливість оцінити значущість ризиків і розподілити їх за трьома основними зонами впливу: низькою, помірною та високою. На основі інтеграції результатів експертного оцінювання була побудована відповідна класифікаційна матриця (див. Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Матриця ймовірності та впливу настання ризикових подій в освітніх проєктах ЗВО [4]

Ймовірність / Вплив	0.1 – 0.2 (Низький)	0.3 – 0.4 (Помірний)	0.5 – 0.6 (Середній)	0.7 – 0.8 (Високий)	0.9 – 1.0 (Критичний)
0.9 – 1.0				6	
0.7 – 0.8				3, 4	
0.5 – 0.6			9	7, 13	
0.3 – 0.4	10, 11	2	1, 12	5	
0.0 – 0.2	8				

Відповідно до результатів матриці ризиків (таблиці 1.5), до зони високих ризиків належать управлінський (3), кадровий (4) та фінансовий (6) ризики, які характеризуються високою ймовірністю виникнення та значним впливом на результати проєкту. Помірну зону формують політичний (1), правовий (5), маркетинговий (7), стратегічний (12) та ризик нефінансового результату (13), тоді як технічний (2), соціальний (8), демографічний (9), екологічний (10) і науковий (11) ризики належать до категорії низьких.

Найбільшу загрозу для реалізації освітніх проєктів становлять кадрові, управлінські та фінансові ризики. Для проєктів Erasmus+, що реалізуються за

моделлю Lump Sum, їх настання може призвести до невиконання запланованих показників окремих робочих пакетів і, як наслідок, до фінансових втрат. Тому зазначені ризики потребують першочергової уваги та розроблення превентивних заходів. Ризики помірної групи вимагають постійного моніторингу, тоді як для ризиків низького рівня достатнім є періодичний контроль у межах стандартних процедур управління.

В умовах цифровізації вищої освіти традиційні підходи до мінімізації ризиків поступово доповнюються гнучкими управлінськими методологіями, зокрема Agile та Scrum. Їх застосування передбачає регулярний перегляд ризиків, оперативне коригування управлінських рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Поєднання класичних інструментів оцінювання ризиків, таких як матриця ймовірності та впливу, з гнучкими підходами до управління дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, знижувати рівень невизначеності та забезпечувати ефективне використання управлінських, кадрових і фінансових ресурсів під час реалізації освітніх проєктів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КНУВС

2.1. Аналіз проєктного портфелю університету та існуючої системи управління

У сучасних умовах розвитку системи вищої освіти проєктна діяльність закладів є одним із провідних інструментів для підвищення конкурентоспроможності університетів, стимулювання міжнародного співробітництва, модернізації освітнього середовища та залучення додаткових фінансових ресурсів. Виконання міжнародних освітніх, наукових і інноваційних проєктів сприяє інтеграції університетів до європейського освітнього простору, покращенню якості освітніх послуг, розвитку цифрової інфраструктури та укріпленню фінансового потенціалу навчальних закладів [1; 9; 10].

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника належить до числа провідних багатoproфільних закладів вищої освіти України, які активно реалізують міжнародну, освітню, наукову та грантову діяльність [16].

Університет впроваджує широкий спектр міжнародних освітньо-наукових проєктів, які становлять ключовий компонент у реалізації стратегій інтернаціоналізації та розвитку міжнародного співробітництва.

Проєктна діяльність університету спрямована на:

- розвиток міжнародного співробітництва;
- модернізацію освітнього процесу;
- впровадження цифрових технологій;
- розвиток академічної мобільності;
- підвищення якості освітніх послуг;

- залучення грантового фінансування;
- зміцнення матеріально-технічної бази.

Протягом останніх років Карпатський національний університет імені Василя Стефаника активно впроваджує низку міжнародних освітніх, наукових грантових проєктів, які спрямовані на зміцнення міжнародної співпраці, цифровізацію освітніх процесів, модернізацію навчального середовища та інтеграцію до європейського освітнього простору [16].

Серед ключових міжнародних ініціатив університету варто виокремити програми Erasmus+, Jean Monnet, Horizon Europe, академічну мобільність у рамках міжнародних проєктів, цифрові освітні ініціативи, а також спеціалізовані проєкти Європейського парламенту [7; 16].

Запровадження зазначених проєктів сприяє суттєвому підвищенню якості освітнього процесу, активізації наукових досліджень, посиленню міжнародного партнерства та залученню додаткових фінансових ресурсів, необхідних для сталого розвитку університету. Водночас система управління проєктами стикається із викликами у вигляді зростання фінансових витрат, кадрових обмежень, організаційних труднощів і технічних загроз. Це визначає нагальну потребу у формуванні дієвої системи управління ризиками у межах проєктної діяльності закладу.

Важливою складовою аналізу проєктної діяльності є оцінювання фінансового забезпечення університету. Згідно зі звітом про фінансові результати, у 2025 році становив 683736690 млн. грн., тоді як у 2024 році – 493253283грн..

Таким чином, доходи університету зросли на 190,4 млн. грн., або на 38,6 %, що свідчить про позитивну динаміку фінансового розвитку університету.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів університету у 2024 – 2025 роках

Показник	2024 рік, грн	2025 рік, грн	Відхилення	Темп приросту, %
Загальні доходи	493253283	683736690	+190483407	+38,62

Бюджетні асигнування	322034381	290825251	-31209130	-9,69
----------------------	-----------	-----------	-----------	-------

Продовж. табл. 2.1

Доходи від надання послуг	160687487	385468091	+224780604	+139,89
Інші доходи	10531415	7443348	-3088067	-29,32

Примітка. Складено на основі додатку Б

Аналіз структури доходів університету за 2025 рік демонструє, що ключовим джерелом фінансових надходжень залишаються доходи від надання послуг, на суму 385468091 млн. грн. або понад 56 % від загального обсягу доходів. При цьому частка бюджетних асигнувань склала близько 42,5 %. Така фінансова структура вказує на поступове посилення ролі спеціального фонду та позабюджетних джерел у загальному фінансовому забезпеченні університету.

Проведений аналіз демонструє, що університет поступово збільшує частку власних надходжень і спеціального фонду у загальній структурі фінансування своєї діяльності. Зокрема, якщо у 2024 році ключовим джерелом фінансування залишалися переважно державні асигнування, то вже у 2025 році відбулося значне зростання доходів, отриманих від надання освітніх послуг, участі у міжнародних програмах та інших позабюджетних джерел.

Ця тенденція відображає поступову трансформацію університету в бік більшої фінансової автономії та зменшення його залежності від бюджетного фінансування. Зростання власних надходжень відкриває можливості для більш гнучкого управління фінансовими ресурсами, дозволяючи спрямовувати їх на розвиток матеріально-технічної бази, впровадження цифрових технологій в освітній процес, реалізацію міжнародних проєктів та модернізацію освітнього середовища.

Збільшення частки доходів спеціального фонду може бути обумовлено активізацією міжнародної діяльності університету, розширенням спектра освітніх послуг, залученням грантових коштів й зростанням

конкурентоспроможності закладу на освітньому ринку. Такі зміни вказують на реформування університету в напрямку підвищення його адаптивності до сучасних викликів. Разом із тим подібна структура фінансування породжує певні ризики. Посилення залежності від власних доходів означає, що рівень фінансової стабільності університету може значною мірою залежати від обсягів студентського контингенту, попиту на освітні послуги, сталості міжнародного фінансування та загального економічного середовища в країні.

Ключовим показником фінансової спроможності університету є динаміка вартості активів. Згідно з даними балансу, на кінець 2025 року загальна вартість активів перевищила 1268542760 грн, що на 218987920 грн. більше порівняно з початком року.

Ці позитивні зміни свідчать про покращення матеріально-технічної бази університету, розвиток цифрової інфраструктури, модернізацію обладнання та посилення ресурсного забезпечення навчальних і наукових процесів. Наявність сучасної інфраструктури є критично важливою для виконання міжнародних освітніх і наукових проєктів, а також для участі в грантових програмах.

Утім, зростання активів зумовлює потребу збільшення витрат на їх утримання, модернізацію і технічне забезпечення. В умовах інфляційних процесів, нестабільної ситуації в енергетичному секторі та у контексті воєнного стану це може створювати додаткові фінансові ризики. До них відносяться підвищені експлуатаційні витрати та ресурси, необхідні для забезпечення стабільності освітнього процесу.

Університетська проєктна діяльність організовується через співпрацю кафедр і проєктних команд, науково-дослідної частини, відділу управління проєктами, планово-фінансового відділу, бухгалтерії та адміністрації.

Окрім аналізу доходів і активів, значну увагу слід приділяти оцінці ефективності системи управління проєктною діяльністю. Університет поступово розбудовує систему координації міжнародних проєктів. Саме тому в умовах збільшення кількості міжнародних освітніх програм та грантових ініціатив особливого значення набуває необхідність:

- удосконалення системи фінансового планування;
- формування механізмів моніторингу ризиків;
- контроль використання грантових коштів;
- розвитку цифрової системи управління проєктами;
- підвищення кваліфікації персоналу у сфері міжнародної проєктної діяльності.

Аналіз проєктного портфеля університету вказує на інтенсивний розвиток міжнародної співпраці та грантової діяльності, що сприяє оновленню освітнього середовища, підвищенню академічної мобільності й інтеграції університету до світового освітнього простору. Водночас розширення обсягів проєктної роботи супроводжується збільшенням фінансових, кадрових і організаційних ризиків, що наголошує на необхідності вдосконалення управління як проєктною діяльністю, так і пов'язаними з нею ризиками.

2.2. Ідентифікація та оцінка ризиків на прикладі конкретних освітніх проєктів

Ефективне впровадження освітніх проєктів у сучасних реаліях потребує системного підходу до виявлення та оцінювання ризиків. Це зумовлено тим, що їхня діяльність у закладах вищої освіти відбувається в умовах постійної невизначеності та значної залежності як від зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Для Карпатського національного університету імені Василя Стефаника управління ризиками набуває особливого значення, враховуючи його активну участь у міжнародних програмах, таких як Erasmus+, Jean Monnet, ініціативах академічної мобільності, а також численних грантових проєктах Європейського Союзу [18; 23; 24].

Робота та дослідження ризиків здійснювалося на основі положень Erasmus+ Programme Guide 2026 та Annotated Grant Agreement, які визначають обов'язковість інтеграції ризик-менеджменту у систему управління міжнародними проєктами. Відповідно до цих документів заклад вищої освіти

здійснює постійний моніторинг ризиків, де оцінює можливі загрози при реалізації та дотримання принципів фінансової і організаційної стабільності проєкту [7; 8].

Проведений аналіз передбачав охоплення програм, які реалізуються через взаємодію з міжнародними партнерами, виконання грантових зобов'язань включають реалізацію освітніх компонентів, організацію поїздок і заходів та впровадження інноваційних цифрових технологій у навчальний процес.

Оцінювання ризиків міжнародних освітніх проєктів здійснювалося на основі матриці «ймовірність-вплив» (Probability – Impact Matrix), рекомендованої міжнародними підходами ISO 31000 та практиками управління проєктними ризиками у грантових програмах ЄС, який включає визначення вірогідності виникнення ризику $P \in [1; 5]$ та ступеня його впливу $I \in [1; 5]$ на реалізацію міжнародного проєкту [18; 23].

Процедура ідентифікації здійснювалася шляхом зіставлення завдань робочих пакетів проєктів КНУВС із вимогами зазначених європейських регламентів. Загальний рівень ризику обчислювався за такою формулою:

$$R = P \times I \quad (2.1)$$

Критерії рівнів ризику: 1-6 (низький), 8-12 (середній), 15-16 (високий), 20-25 (критичний).

Таблиця 2.2

Реєстр ризиків міжнародних освітніх проєктів КНУВС

Код ризику	Категорія та опис ризику	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Ранг ризику (R)	Рівень ризику
R1	Безпековий ризик (Форс-мажор): військові дії, ворожі обстріли, стихійні лиха, аварійні відключення енергії, руйнування інфраструктури.	3	5	15	Високий
R2	Фінансовий ризик: затримка	2	3	6	Низький

	надходження фінансування, невигідні коливання курсу валют,				
--	---	--	--	--	--

Продовж. табл. 2.2

	неможливість виконання фінансових операцій та переказів.				
R3	Кадровий ризик: зміна ключових виконавців.	2	3	6	Низький
R4	Регуляторно-адміністративний ризик: зміни до законодавства або нормативно-правових документів, що впливають на умови реалізації проєктів та проєктний менеджмент. затримка процедур реєстрації міжнародної технічної допомоги, тривале затвердження оновлених модулів.	3	3	9	Середній
R5	Технічний ризик впровадження: збої при використанні спеціалізованого ПЗ для цифрових курсів, затримка обладнання.	2	3	6	Низький
R6	Ризик недосягнення індикаторів якості: низький рівень залучення студентів до міжнародних програм мобільності через безпекові обмеження перетину кордону.	3	2	6	Низький

Примітка. Сформовано автором на основі власного аналізу та ідентифікації ризиків

Згідно проведеного аналізу ми бачимо, що найбільш високим для міжнародних освітніх проєктів університету є безпековий ризик (R1) – 15 балів. Така ситуація пояснюється насамперед умовами воєнного стану, в яких функціонують українські заклади вищої освіти. Основними причинами формування безпекового ризику є нестабільність зовнішнього середовища, загроза ракетних обстрілів, перебої електропостачання, нестабільність інтернет-зв'язку та ризик пошкодження інфраструктури університету.

Однією з ключових причин впливу безпекових ризиків на проєктну діяльність є залежність міжнародних проєктів від точного дотримання

календарного графіку реалізації, а дані ризики спричиняють порушення стабільності освітнього процесу, затримки у виконанні робочих пакетів, необхідність перенесення міжнародних заходів і зрив термінів здачі результатів (deliverables). Це стає особливо складним для тих напрямків, які включають тісну співпрацю з іноземними партнерами, організацію міжнародних конференцій, стажувань і дистанційних освітніх програм.

Крім зовнішніх безпекових факторів, значний вплив на рівень ризику має висока залежність сучасних міжнародних проєктів від цифрової інфраструктури. В умовах воєнного стану суттєво зростають загрози втрати доступу до цифрових платформ, пошкодження серверів і збоїв у роботі онлайн-систем. Для університету це додає нові виклики у впровадженні цифрових курсів, функціонуванні платформ дистанційного навчання та забезпеченні міжнародної онлайн-комунікації.

Наступним важливим ризиком є фінансовий ризик (R2), який за результатом оцінки складає 6 балів. Його виникнення зумовлене специфікою та складністю системи фінансового адміністрування міжнародних грантових програм, таких як Erasmus+, інфраструктурних та інших проєктів. Виконання їх супроводжується необхідністю дотримання значної кількості регламентованих фінансових процедур, складання детальної звітності та постійного контролю за коректністю документального підтвердження витрат. Навіть незначні помилки у фінансовій документації здатні спричинити визнання витрат такими, що не відповідають встановленим вимогам, і таким чином позбавити проєкт підтримки.

Важливим фактором, що впливає на формування фінансового ризику, є складність процедур підтвердження діяльності участі в проєкті. У рамках міжнародних програм Erasmus+ необхідно зберігати значну кількість документації, сертифікати участі при проходженні навчань згідно проєкту, фінансові звіти та підтвердження проживання. Втрата або некоректне оформлення цих документів збільшує ризик виникнення фінансових порушень.

Одним із додаткових факторів фінансового ризику є нестабільність валютного курсу. Оскільки грантові кошти надходять у євро, тоді як основна частина витрат здійснюється в національній валюті, коливання курсу можуть призводити до фінансової нестабільності проєкту. Це особливо помітно у випадку довгострокових міжнародних програм, реалізація яких здійснюється на кілька років.

Кадровий ризик (R3), що оцінюється в 6 балів, зумовлений високим ступенем залежності міжнародних освітніх проєктів від людського капіталу університету. Ключовою причиною цього ризику є фахівців, які володіють можуть мати не достатній практичний досвід у реалізації міжнародних грантових програм і навичками управління проєктами.

Важливим фактором формування кадрового ризику є високе навчальне навантаження викладачів. Згідно зі звітом ректора КНУВС, у 2025 навчальному році середнє навантаження науково-педагогічних працівників становить 577 годин. Такий обсяг роботи суттєво обмежує їхні можливості брати активну участь у міжнародних проєктах, а також виконувати додаткові обов'язки, пов'язані з адмініструванням грантової діяльності [16].

Додатковою причиною кадрового ризику є міграція висококваліфікованих спеціалістів та професійне вигорання працівників. Цей фактор стає особливо критичним для міжнародних освітніх проєктів, які залежать від участі вузькопрофільних експертів у мовній, технічній чи академічній сферах.

Регуляторно-адміністративний ризик (R4), який оцінюється у 9 балів, суттєво впливає на міжнародну діяльність університету. Головним чинником виникнення цього ризику є надмірна складність адміністративних процедур та багаторівнева система узгодження питань, пов'язаних із функціонуванням міжнародної складової. Виконання освітніх проєктів міжнародного характеру потребує інтенсивної координації між численними структурними підрозділами університету, Міністерствами за напрямками роботи проєктів,

Представництвом Європейського союзу, що значно сповільнює процес прийняття та реалізації управлінських рішень.

Суттєвий вплив на рівень бюрократичних ризиків чинять складні процедури реєстрації міжнародної технічної допомоги, узгодження змін до освітніх програм та організація закупівель у межах грантових проєктів. У сучасних реаліях навіть мінімальні затримки у підготовці документації здатні спричинити порушення строків реалізації міжнародних ініціатив. Додатковим фактором є обмеження, встановлені європейськими грантовими регламентами щодо передачі функцій стороннім організаціям. Це збільшує навантаження на внутрішню систему управління університету та підвищує залежність реалізації проєкту від ефективності внутрішньої координації.

Технічний ризик (R5), оцінений у 6 балів, стосується процесів цифровізації міжнародної проєктної діяльності університету. Основною причиною цього ризику є значна залежність міжнародних освітніх проєктів від цифрових платформ, серверного обладнання та інформаційно-комунікаційних технологій.

Цей ризик є особливо актуальним для проєктів, орієнтованих на дистанційне навчання та міжнародні онлайн-платформи. У випадку технічних збоїв може виникнути втрата доступу до навчальних матеріалів, створення труднощів у комунікації з партнерами, а також затримки у виконанні окремих компонентів проєкту. Важливим фактором при формуванні є також проблеми кібербезпеки, нестабільність серверів та складність інтеграції спеціалізованого програмного забезпечення. У сучасних умовах цифровізація міжнародної діяльності значно підвищує залежність університету від технічної стабільності інформаційної інфраструктури.

Окрему категорію ризиків становить ризик невиконання індикаторів якості (R6), який оцінюється в 6 балів. Основна причина цього ризику – висока залежність, до прикладу проєктів Erasmus+ від дотримання як кількісних, так і якісних показників ефективності. Серед таких показників можна виокремити

кількість мобільностей, рівень залученості учасників, виконання запланованих результатів та якість міжнародної співпраці.

В сучасних умовах суттєвий вплив на цей ризик мають чинники, зокрема безпекові обмеження, складнощі, пов'язані з організацією міжнародних мобільностей, а також нестабільність зовнішнього середовища. Зниження кількості учасників у міжнародних програмах або затримка виконання окремих робочих пакетів безпосередньо впливає на здатність досягти встановлених цілей проєкту.

Додаткову загрозу створює суворий підхід Європейської Комісії до оцінки результатів міжнародних проєктів. У випадку невиконання визначених показників може бути запроваджено механізм зменшення гранту (Grant Reduction), що передбачає скорочення фінансування. Тому забезпечення контролю за досягненням показників ефективності виступає ключовим завданням у процесі управління міжнародними освітніми проєктами.

Отже, аналіз ідентифікації та оцінки ризиків, пов'язаних із реалізацією міжнародних освітніх проєктів КНУВС, вказує на суттєву залежність міжнародної активності університету від як зовнішніх, так і внутрішніх факторів нестабільності. До найбільш значущих ризиків належать безпекові, кадрові та організаційно-фінансові, які в комплексі чинять істотний вплив на ефективність впровадження міжнародних освітніх програм і загальну результативність проєктної діяльності університету.

2.3. Фінансовий аналіз впливу ризиків на реалізацію проєктів

Фінансовий аналіз впливу ризиків на реалізацію міжнародних освітніх, наукових та інфраструктурних проєктів є одним із важливих напрямків проєктного управління. Він забезпечує можливість оцінити не лише ефективність організації міжнародної діяльності університету, але й рівень його фінансової стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У

сучасній реальності міжнародна грантова діяльність закладів освіти значною мірою залежить від впливу таких факторів, як безпека, валютні коливання, кадрові ресурси та адміністративні виклики, що створюють істотний фінансовий тиск на систему управління міжнародними проєктами. [26; 17; 18]

Головною метою фінансового аналізу виступає оцінка ризиків у вартісному вираженні, виявлення можливих фінансових втрат та аналіз спроможності Карпатського національного університету імені Василя Стефаника підтримувати стабільну реалізацію міжнародних освітніх проєктів, навіть за умов підвищеної невизначеності. Проведення такого аналізу відкриває перед університетом можливості для того, щоб:

- оцінити рівень фінансової вразливості міжнародної діяльності;
- визначити масштаби можливих втрат;
- оцінити ризик виникнення касових розривів;
- проаналізувати рівень залежності від грантового фінансування;
- сформуванати основу для подальшого вдосконалення системи ризик-менеджменту.

Методологічна основа де ми проводимо дане дослідження здійснюється за рахунок положень Erasmus+ Programme Guide 2026 та Annotated Grant Agreement (AGA), що визначають засади фінансового управління в межах міжнародних проєктів. [7; 8]

Для аналізу потенційних фінансових втрат застосували метод очікуваного грошового значення (Expected Monetary Value – EMV), який належить до основних інструментів міжнародного проєктного менеджменту та використовується в процесі фінансового аудиту програм Erasmus+ [17; 18; 21].

Цей метод дає змогу оцінити очікуваний розмір фінансових втрат, враховуючи ймовірність настання конкретного ризику та можливий обсяг його фінансових наслідків.

Розрахунок інтегрального показника EMV здійснювався за формулою:

$$EMV=P \times L \quad (2.2)$$

де: P – ймовірність виникнення ризикової події;

L – потенційні фінансові втрати.

Для оцінки можливих фінансових втрат було використано офіційні дані фінансової та управлінської звітності Карпатського національного університету імені Василя Стефаника за 2024 – 2025 роки, а також інформацію про реалізацію освітніх і наукових проєктів у межах програм Erasmus+ та інших європейських грантових ініціатив. Аналіз включає показники фінансування міжнародної діяльності, структуру капітальних і поточних видатків, обсяги грантових надходжень, а також фінансові результати впровадження університетом міжнародних програм.

Потенційні фінансові збитки визначалися експертним методом на основі аналізу фінансової звітності університету, обсягів грантового фінансування та можливого впливу кожної категорії ризику на реалізацію міжнародних освітніх проєктів. При оцінюванні враховувалися масштаби можливих наслідків ризику для досягнення результатів проєкту, використання ресурсів та виконання грантових зобов'язань.

Результати аналізу свідчать, що загальний обсяг фінансування міжнародних проєктів за 2025 рік становив згідно форма № 4-2 КПКВК «2201390 - Підтримка пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок, наукова і науково-технічна діяльність закладів вищої освіти та наукових установ» про надходження грантів та благодійних внесків у сумі 14743910,25 грн.

Ми провели дослідження можливих фінансових втрат університету у припущенні певних ризиків із врахуванням середньої ймовірності їхнього настання, запропонованої інструментами штучного інтелекту на основі аналізу рівня ризиків, за проєктами, що реалізуються українськими ЗВО.

Досліджуваний проєктний портфель охоплює міжнародні освітні, наукові, цифрові та міждисциплінарні ініціативи, спрямовані на підтримку європейської інтеграції, цифровізацію освітнього середовища, покращення

якості професійної підготовки та зміцнення міжнародного партнерства університету.

Таблиця 2.3

Розрахунок можливих фінансових втрат міжнародних проєктів

Код ризику	Категорія ризику	Ймовірність (P, %)	Потенційні фінансові збитки (L, грн)	Очікуване грошове значення (EMV, грн)	Наслідки ризику
R1	Безпековий	60%	1474391,03 (10%)	884634,62	Додаткові витрати, пов'язані з коливанням валютного курсу, затримкою надходження грантових коштів та необхідністю забезпечення поточної фінансової стабільності проєкту.
R2	Фінансовий	20%	294878,21 (2%)	58975,64	Зміни пов'язані з фінансовим адмініструванням міжнародних проєктів, коливанням валютного курсу та забезпеченням виконання фінансових зобов'язань перед партнерами.
R3	Кадровий	15%	294878,21 (2%)	44231,73	Додаткові витрати, пов'язані із залученням або заміною виконавців проєкту у разі кадрових змін чи перерозподілу функціональних обов'язків.
R4	Регуляторно-адміністративний	30%	442317,31 (3%)	132695,19	Робота з процедурами погодження документації, реєстрацією міжнародної технічної допомоги, внесенням змін до проєктної документації та проходженням внутрішніх процедур університету.
R5	Технічний	30%	2370207,93	711062,38	Витрати на підтримку, модернізацію та забезпечення безперебійного функціонування цифрової інфраструктури, програмного забезпечення й технічних засобів, необхідних для реалізації міжнародних освітніх проєктів.

Продовж. табл. 2.3.

R6	Якісний	40%	560792,56	224317,02	Можливі втрати, пов'язані з недосягненням запланованих показників результативності проєкту, зниженням рівня залученості учасників або скороченням обсягів
					фінансування через невиконання встановлених індикаторів.
Всього	Проектний портфель	-	5437465,25	2055916,58	Кумулятивна величина вартісної загрози для міжнародної діяльності установи за звітний період.

Примітка. Розраховано за даними [13]

На основі проведених фінансово-економічних розрахунків встановлено, що можлива грошова величина втрат через настання ризиків, пов'язаних із міжнародним проєктним портфелем університету, становить 2055916,58 грн. Це у випадку найгіршого сценарію та реалізації усіх видів ризиків у повній мірі. Проте на практиці, такий сценарій малоймовірний, оскільки розуміння рівня ризиків, а також ймовірних втрат дозволяє запобігти настанню певних їх видів ризиків, а детально пропрацьовані стратегії управління ризиками за проєктами університету зменшують вплив інших ризиків, яким не можливо запобігти.

Аналіз відносної величини цього показника щодо загального обсягу фінансування міжнародних проєктів програми Erasmus+ дозволяє дійти висновку про значний рівень фінансової уразливості міжнародної діяльності університету.

Для визначення рівня ризикового навантаження здійснено розрахунок коефіцієнта, який відображає співвідношення можливих фінансових втрат до сукупного обсягу грантового фінансування.

Найвагоміший вплив на фінансову стабільність міжнародних проєктів чинить технічний ризик (R5), можливі фінансові втрати від якого складають 711062,38 грн. Відповідно до даних із додатку Б, загальний обсяг затверджених

капітальних видатків за кодами економічної класифікації видатків КЕКВ 3000 становив 2370207,93 грн. Однак фактично виконане фінансування в рамках касових операцій сягнуло лише 434709,19 грн.

Отже, понад 1930000 грн. капітальних видатків залишилися практично невикористаними протягом звітного періоду. Головними факторами, які спричинили такий капітальний розрив, є:

- затримка проведення тендерних процедур;
- складність логістики імпортного обладнання;
- затримки поставок високотехнологічних лабораторних комплексів;
- тривалі процедури погодження міжнародної технічної допомоги;
- бюрократичні обмеження в умовах воєнного стану.

Суттєвим фінансовим ризиком також виступає безпековий ризик (R1), очікуваний обсяг якого оцінюється в 884634,62 грн. Умови воєнного стану змушують університет виділяти додаткові кошти на забезпечення таких потреб: генератори й резервні джерела енергії, серверне обладнання, системи кібербезпеки; платформи для дистанційного навчання, резервні засоби зв'язку.

Особливість цього ризику полягає в тому, що часто їх фінансування здійснюється за рахунок національних джерел фінансування.

Вагомий вплив на фінансову стабільність міжнародних проєктів також має ризик скорочення грантового фінансування (Grant Reduction, R6). Цей ризик виникає у випадку зменшення обсягів фінансування за проєктом через недотримання запланованих показників ефективності робочих пакетів (Work Packages), проте виконавці проєкту роблять усе можливе для недопущення реалізації даного ризику. Тому його ймовірність надзвичайно низька.

В умовах війни найбільший вплив на цей ризик мають такі фактори: питання безпеки, затримки у виконанні окремих робочих пакетів, складнощі з організацією міжнародних заходів тощо.

До групи ризиків середнього впливу належать бюрократичний ризик (R4), очікуване значення якого становить 132695,19 грн, а також низького, як фінансовий (R2) та кадровий (R3) ризики із показниками 58975,64 грн

44231,73 грн відповідно. Їх реалізація може призводити до зростання адміністративних витрат, необхідності залучення додаткових ресурсів та ускладнення процесів управління міжнародними проєктами.

Для оцінювання рівня ризикового навантаження було розраховано коефіцієнт ризиковості як співвідношення сумарного очікуваного грошового значення ризиків (EMV) до загального обсягу грантового фінансування міжнародних проєктів університету.:

$$Kr = \frac{\Sigma EMV}{F} \times 100\% \quad (2.3)$$

де:

- Kr – коефіцієнт ризикового навантаження, %;
- ΣEMV – сумарне очікуване грошове значення всіх ризиків, грн;
- F – загальний обсяг грантового фінансування міжнародних проєктів, грн.

$$Kr = \frac{2055916,58}{14\,743\,910,25} \times 100\% = 13,94\%$$

За результатами проведених розрахунків його значення становить 13,9 %, що свідчить про помірний рівень фінансової ризиковості міжнародної проєктної діяльності та необхідність здійснення постійного моніторингу факторів ризику.

Таблиця 2.4

Структура очікуваних фінансових втрат міжнародних освітніх проєктів КНУВС

Код ризику	Категорія ризику	EMV, грн	Частка у загальному EMV, %
R1	Безпековий	884634,62	43,0
R2	Фінансовий	58975,64	2,9
R3	Кадровий	44231,73	2,1
R4	Регуляторно-адміністративний	132695,19	6,5
R5	Технічний	711062,38	34,6

R6	Якісний	224317,02	10,9
Разом	Проектний портфель	2055916,58	100,0

Примітка. Розраховано автором

Додатковий аналіз структури можливих фінансових втрат показав, що найбільший вплив на міжнародні освітні проєкти мають безпековий ризик (R1) і технічний ризик (R5). Грошове значення безпекового ризику становить 884634,62 грн, або 43,0 % загального обсягу очікуваних втрат, тоді як технічний ризик формує до 711062,38 грн, або 34,6 %.

Згідно проведених розрахунків, ризик недосягнення індикаторів якості (R6) забезпечує 10,9 % загального обсягу ризикових втрат. Регуляторно-адміністративний (R4) формує 6,5 %, тоді як фінансовий (R2) та кадровий (R3) ризики мають найменший вплив на загальний рівень ризиковості проєктної діяльності, формуючи відповідно 2,9 % та 2,1 % сукупних очікуваних втрат.

Отримані результати свідчать, що основні ризики для міжнародної проєктної діяльності університету зосереджені у сфері забезпечення безпеки та підтримки належного рівня технічної інфраструктури. Саме ці напрями потребують першочергової концентрації управлінських ресурсів, фінансового резервування та впровадження превентивних заходів. Водночас відносно невисокий рівень кадрових, фінансових і бюрократичних ризиків свідчить про достатню організаційну спроможність університету забезпечувати ефективне адміністрування міжнародних освітніх проєктів.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують необхідність подальшого вдосконалення системи управління ризиками міжнародних освітніх проєктів, зокрема шляхом посилення заходів безперервності діяльності, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення стійкості університету до зовнішніх викликів.

Для оцінки ефективності реалізації міжнародних наукових та освітніх проєктів та визначення можливого впливу фінансових ризиків доцільно проаналізувати динаміку надходження і використання грантових коштів університету. Саме обсяги залученого фінансування, рівень його освоєння та

величина залишків коштів характеризують фінансову спроможність закладу вищої освіти забезпечувати виконання проєктних заходів, підтримувати стабільність міжнародної діяльності та своєчасно виконувати зобов'язання перед грантодавцями.

Інформаційною базою дослідження стали дані форми № 4-2д «Звіт про надходження і використання коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень» КПКВК 2201040 за 2023–2024 роки, а також форми № 4-2 «Звіт про надходження і використання надходжень, отриманих за іншими джерелами власних надходжень» КПКВК 2201390. Аналіз здійснено на основі звітності, складеної відповідно до Порядку складання бюджетної звітності, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 24.01.2012 № 44 [11].

Слід зазначити, що наказом Міністерства фінансів України від 10.02.2025 № 85 [12] було внесено зміни до Порядку складання бюджетної звітності та оновлено форму № 4-2д. Зокрема, форму доповнено показниками щодо отриманих залишків коштів минулих періодів та операцій у натуральній формі. Оскільки зазначені зміни набрали чинності з 2025 року, вони не впливають на показники звітності за 2023 – 2024 роки, що забезпечує їхню порівнянність у межах проведеного дослідження.

Аналіз надходжень і використання коштів дозволяє оцінити масштаби міжнародної проєктної діяльності, виявити тенденції у залученні зовнішніх ресурсів, а також визначити потенційні ризики, пов'язані з реалізацією проєктів. Особливу увагу доцільно приділити показнику освоєння коштів, який відображає ефективність використання залученого фінансування, та залишкам коштів на кінець року, що характеризують наявність фінансового резерву для виконання багаторічних проєктів.

Для проведення дослідження визначимо коефіцієнт освоєння коштів

$$K_{\text{осв.}} = \frac{KB}{HK} \times 100\% \quad (2.4)$$

- КВ – касові видатки (фактично використані кошти), грн;
- НК – обсяг надходження коштів, грн.

Динаміку надходження та використання грантових коштів університету у 2023–2025 роках наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка надходження та використання грантових коштів у 2023–
2025 роках**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Надходження коштів, грн	8805467,15	28696994,92	22924903,11
Касові видатки, грн	8802255,91	5863246,55	19473053,00
Залишок коштів на кінець року, грн	108035,24	22924903,11	18195760,00
Коефіцієнт освоєння коштів, %	99,96	20,43	84,94

Примітка. Складено на основі [13; 14; 15]

Аналіз динаміки надходження та використання грантових коштів у 2023 – 2025 роках свідчить про суттєве розширення міжнародної проєктної діяльності університету. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось значне зростання обсягів залучених фінансових ресурсів, що підтверджує підвищення спроможності університету брати участь у міжнародних програмах, конкурсах грантів та проєктах міжнародної технічної допомоги.

У 2023 році обсяг грантових надходжень становив 8805467,15 грн. Практично весь обсяг отриманих коштів було використано протягом звітнього періоду, про що свідчить коефіцієнт освоєння коштів на рівні 99,96 %. Касові видатки становили 8802255,91 грн, а залишок коштів на кінець року – лише 108035,24 грн, або 1,23 % від загального обсягу надходжень. Це характеризує високий рівень фінансової дисципліни та ефективну організацію виконання проєктних заходів. Фактично залучені ресурси були оперативно спрямовані на

реалізацію передбачених проєктами заходів, що дозволило забезпечити виконання запланованих результатів без формування значних залишків коштів.

Найбільш динамічним став 2024 рік, у якому обсяг грантових надходжень зріс до 28696994,92 грн, що на 19891527,77 грн більше порівняно з попереднім роком. Темп приросту фінансування становив 225,90 %, а темп зростання – 325,90 %. Такі показники свідчать про суттєву активізацію міжнародної діяльності університету та розширення співпраці з міжнародними донорами. Одночасно касові видатки скоротилися до 5863246,55 грн., що на 2939009,36 грн. або на 33,39 % менше порівняно з 2023 роком. У результаті коефіцієнт освоєння коштів знизився до 20,43 %, а залишок коштів на кінець року зріс до 22924903,11 грн, що становило 79,89 % від річного обсягу надходжень.

На перший погляд це може свідчити про низьку ефективність використання фінансових ресурсів. Проте специфіка міжнародних проєктів (наукових та освітніх проєктів) полягає у багаторічному циклі реалізації, коли значна частина фінансування надходить авансом і використовується протягом декількох бюджетних періодів. Тому накопичення коштів на рахунках університету доцільно розглядати не як негативне явище, а як формування фінансового забезпечення для наступних етапів реалізації проєктів.

У 2025 році обсяг надходжень дещо скоротився до 22924903,11 грн., що на 5772091,81 грн. або на 20,11 % менше порівняно з 2024 роком. Водночас цей показник залишився на 14119435,96 грн. більшим за рівень 2023 року, що відповідає загальному приросту на 160,35 %. Це свідчить про збереження високого рівня міжнародної активності університету і стабільність залучення грантових ресурсів.

Одночасно суттєво збільшився обсяг касових видатків, який досяг 19473053,00 грн. Порівняно з 2024 роком видатки зросли на 13609806,45 грн. або на 232,11 %, що вказує на перехід більшості проєктів до активної фази реалізації. Особливо важливим є зростання коефіцієнта освоєння коштів до 84,94 %, тобто на 64,51 відсоткових пункти порівняно з попереднім роком.

Така динаміка свідчить про підвищення ефективності управління проєктами, покращення планування проєктних заходів та своєчасне використання фінансових ресурсів відповідно до вимог донорських організацій. Фактично університет продемонстрував здатність не лише залучати значні обсяги грантового фінансування, але й ефективно використовувати їх для досягнення цілей наукових та освітніх проєктів.

Для оцінки загальної тенденції розвитку міжнародної проєктної діяльності доцільно проаналізувати співвідношення надходжень та використання коштів. Якщо у 2023 році різниця між надходженнями та видатками становила лише 3211,24 грн, то у 2024 році вона збільшилася до 22833748,37 грн. У 2025 році цей показник скоротився до 3451850,11 грн, що свідчить про активне освоєння раніше залучених ресурсів та поступове виконання календарних планів міжнародних проєктів.

З точки зору управління ризиками, наведена динаміка є переважно позитивною. Зростання обсягів фінансування з 8805467,15млн грн у 2023 році до 22,92 млн грн у 2025 році свідчить про підвищення фінансової стійкості університету та розширення його можливостей щодо реалізації міжнародних ініціатив. Водночас збільшення масштабів проєктної діяльності обумовлює необхідність посилення контролю за використанням коштів, удосконалення процедур фінансового планування та моніторингу ризиків. Особливої уваги потребують ризики, пов'язані зі зміною умов грантового фінансування, коливанням валютних курсів, виконанням вимог донорських організацій та забезпеченням своєчасної реалізації проєктних заходів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що упродовж 2023 – 2025 років міжнародна проєктна діяльність університету характеризувалася стійкою тенденцією до розвитку. Загальний приріст грантових надходжень за досліджуваний період становив 14119435,96 грн або 160,35 %, а обсяг фактично використаних коштів зріс на 10670797,09 грн або 121,23 %. Це створює сприятливі передумови для подальшого розширення міжнародного співробітництва та реалізації нових проєктів.

Згідно з даними фінансового балансу університету, поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи та послуги на кінець 2025 року перевищили 205 мільйонів гривень (додаток А). Така ситуація свідчить про значний рівень фінансового навантаження, що спричиняє обмеження у доступі до вільних ліквідних ресурсів, необхідних для оперативного покриття можливих фінансових втрат, зокрема, в рамках міжнародних проєктів.

Водночас результати проведеного аналізу демонструють, що Карпатський національний університет імені Василя Стефаника має належний рівень інституційної та фінансової спроможності для ефективного впровадження міжнародних освітніх ініціатив. Університет забезпечує стабільне функціонування міжнародних програм та активно бере участь у грантових проєктах, що є свідченням його високого ступеня інтеграції в європейський освітній простір.

Фінансовий аналіз підтверджує, що міжнародна діяльність університету характеризується як значною фінансовою активністю, так і суттєвим рівнем ризикованості. Основними загрозами для стабільності міжнародних освітніх проєктів залишаються технічні, безпекові й фінансові ризики. Вони можуть спричиняти виникнення касових розривів, втрату частини грантового фінансування та зростання адміністративних витрат навчального закладу. Така ситуація обумовлює потребу в подальшому вдосконаленні механізмів фінансового контролю та управління ризиками в контексті міжнародної проєктної діяльності.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ

3.1 Проблеми при управлінні ризиками в проєктній діяльності університету

Розвиток проєктної діяльності у закладах вищої освіти України супроводжується не лише розширенням участі університетів у міжнародних освітніх і наукових програмах, а й зростанням вимог до ефективності управління проєктами та забезпечення їх результативності.

Такі ініціативи сприяють модернізації освітнього процесу, розвитку міжнародного партнерства та залученню додаткових фінансових ресурсів. Водночас реалізація проєктів відбувається в умовах впливу численних внутрішніх і зовнішніх чинників, що зумовлює необхідність формування дієвої системи управління ризиками. Як зазначається в деяких матеріалах, успішна реалізація міжнародних проєктів залежить не лише від якості планування та організації роботи, але й від здатності університету своєчасно виявляти потенційні ризики та впроваджувати механізми їх мінімізації [22].

Сучасний європейський досвід свідчить про поступовий перехід від управління окремими ризиковими подіями до ризик-орієнтованого підходу, інтегрованого в систему стратегічного управління закладом вищої освіти. На думку Khaw T.Y. та Teoh A.P., ефективне управління ризиками повинно охоплювати всі етапи життєвого циклу проєкту та бути невід'ємною складовою системи управління університетом [23]. Водночас концепція Enterprise Risk Management передбачає розгляд ризиків не лише як потенційних загроз, а і як чинників, які впливають на досягнення стратегічних цілей організації та потребують постійного моніторингу й контролю [24].

Попри активний розвиток міжнародної проєктної діяльності, у практиці українських закладів вищої освіти залишаються актуальними проблеми, пов'язані з організацією процесу управління ризиками, координацією відповідних управлінських процедур, своєчасною ідентифікацією ризикових факторів та інтеграцією ризик-менеджменту в систему прийняття управлінських рішень.

За результатами досліджень інституційної стійкості університетів саме здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати безперервність реалізації проєктної діяльності, що частково забезпечується через політику управління ризиками, визначає її спроможність до сталого розвитку [25].

Згідно з ДСТУ ISO 31000:2018, управління ризиками має бути інтегрованим у всі процеси діяльності організації, спрямовуючи зусилля на покращення ефективності управлінських рішень. Як зазначають І.А. Маркіна, В.Л. Вороніна та К.А. Малишенко, ефективне управління ризиками базується на систематичному виявленні можливих загроз, оцінці їхнього впливу та впровадженні комплексу заходів для їх мінімізації. Водночас А.В. Гора підкреслює, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища ризик-орієнтований підхід до управління проєктами стає особливо важливим, оскільки саме він забезпечує оперативну реакцію на зміни та сприяє стійкості проєктної діяльності [17; 18; 19].

Результати аналізу демонструють актуальність удосконалення діючих механізмів управління ризиками освітніх проєктів університету. Передусім, це обумовлено необхідністю забезпечення більшої системності в процесі виявлення ризиків, оптимізації моніторингу ризикових ситуацій та впровадження уніфікованого підходу до їх оцінювання й контролю. Враховуючи ці фактори, рекомендується запровадити систему ризик-орієнтованого управління освітніми проєктами, яка інтегрує процеси ідентифікації, аналізу, оцінювання, моніторингу та управління ризиками в єдиний управлінський комплекс [18; 24].

Відповідно до норм ДСТУ ISO 31000:2018, управління ризиками має бути інтегроване у всі процеси діяльності організації, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень навіть за умов невизначеності. Проте проведене дослідження вказує, що у практиці реалізації освітніх проєктів підхід до управління ризиками переважно залишається реактивним. Основна частина заходів спрямована на подолання наслідків вже реалізованих ризикових подій, у той час як методи їх попередження потребують подальшого вдосконалення [18].

На думку науковців, серед найбільш поширених проблем проєктного управління можна виділити недостатню інтеграцію ризик-менеджменту в систему стратегічного управління організацією. Акцент зроблений на тому, що управління ризиками повинно здійснюватися безперервно протягом усього життєвого циклу проєкту, охоплюючи не лише аналіз загроз, але й впровадження механізмів їх раннього виявлення [17].

В умовах освітньої діяльності ця проблема проявляється у відсутності єдиного підходу до документування ризиків, накопичення даних про ризикові події та використання отриманого досвіду при плануванні нових проєктів

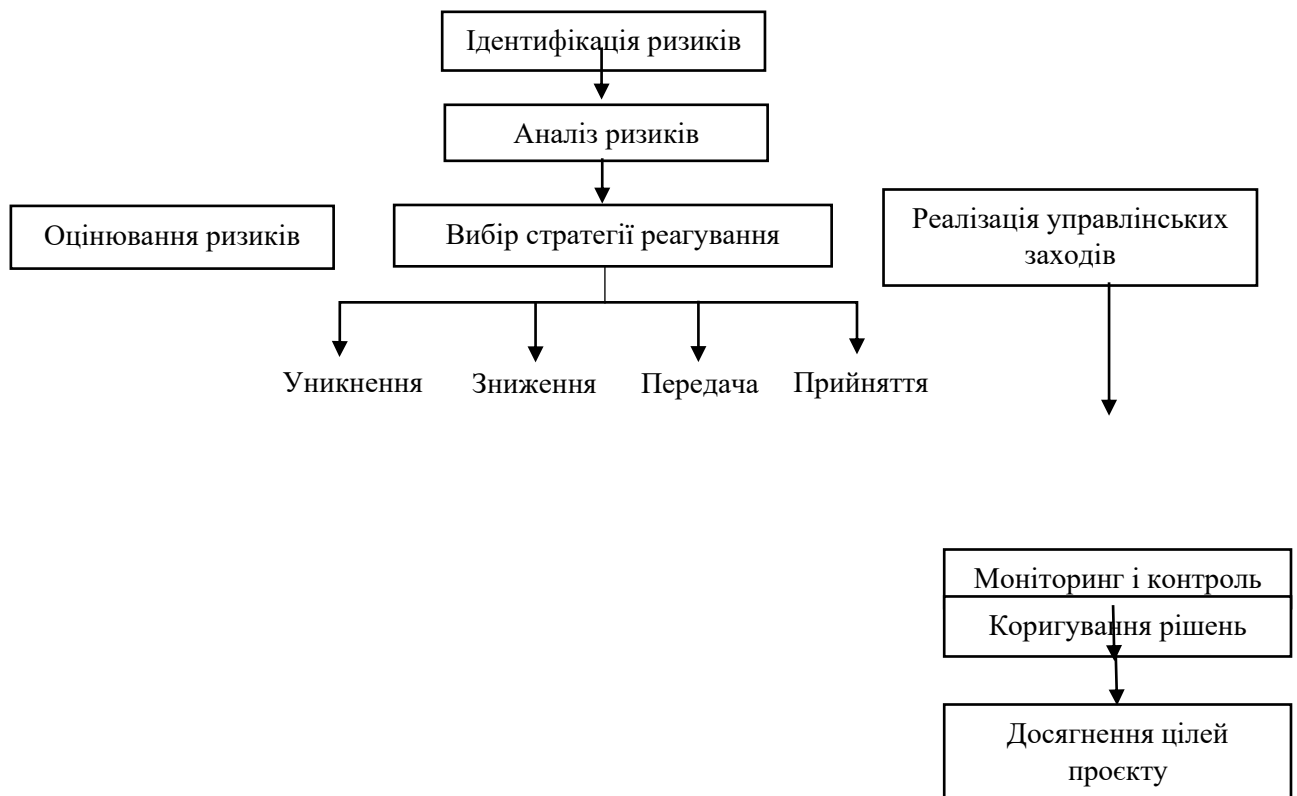
Питання управління ризиками набуває особливої важливості в умовах воєнного стану. Сучасні кризові обставини створюють якісно новий рівень невизначеності для реалізації проєктів, адже традиційні підходи до планування втрачають частину своєї ефективності. Проведений нами аналіз демонструє, що безпекові ризики є високим у контексті реалізації освітніх проєктів університету. Їх специфіка полягає в тому, що ці ризики знаходяться поза зоною безпосереднього контролю керівництва проєкту, але можуть суттєво впливати на строки, бюджет та результати всього проєкту [19; 20].

Ще однією важливою проблемою є недостатня формалізація процесів моніторингу ризиків. У більшості випадків контроль ризиків здійснюється лише під час складання звітності або проведення робочих нарад. Такий підхід не забезпечує постійного відстеження змін у рівні ризиків і не дозволяє оперативно реагувати на появу нових загроз.

Це призводить до того, що окремі ризики можуть залишатися непоміченими до моменту їхньої фактичної реалізації [18; 24].

Результати проведеного дослідження та аналіз наукових підходів до управління ризиками дали змогу розробити систему управління проєктними ризиками в сучасних умовах.

Вона представлена у вигляді схеми на рисунку 3.1.



Примітка. Побудовано автором

Рис. 3.1. Управління проєктними ризиками в сучасних умовах

Реалізація цього алгоритму сприятиме суттєвому підвищенню рівня керованості проєктної діяльності та створить передумови для більш аргументованого прийняття управлінських рішень [17; 18].

На етапі ідентифікації ризиків пропонується проводити структурований аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища здійснення проєктів. Джерелами інформації для цього можуть слугувати дані попередніх завершених проєктів, звіти про виконання міжнародних програм, результати експертних оцінок учасників проєктів та аналітика моніторингу зовнішнього оточення.

Особливу увагу варто приділити ризикам, які у другому розділі дослідження були визначені як найбільш критичні з огляду на специфіку функціонування університету [18; 23].

На етапі аналізу ризиків оцінюються фактори, що сприяють їх виникненню, а також потенційні наслідки для виконання проєкту. Зазвичай, безпекові ризики мають зовнішню природу, фінансові ризики також можуть бути спричинені зміною економічної ситуації, інфляційними процесами або коливанням валютних курсів. У свою чергу, кадрові ризики часто виникають через недостатню кваліфікацію виконавців чи недостатню кількість учасників у проєктних командах або надмірне навантаження на виконавців проєктів [17; 19].

Для оцінки ризиків рекомендується поєднувати якісні та кількісні підходи аналізу. Наприклад, використання матриці ризиків разом із результатами EMV-аналізу, розглянутого у другому розділі дослідження, дозволяє визначити пріоритетність кожного ризику та спрямувати управлінські ресурси на найбільш критичні загрози. Такий підхід узгоджується з рекомендаціями І.І. Кульчицького, який акцентує увагу на важливості ранжування ризиків відповідно до їх впливу та ймовірності реалізації [20; 21].

Важливою складовою запропонованої системи є створення електронного реєстру ризиків освітніх проєктів. Реєстр повинен містити інформацію про код ризику, його категорію, рівень ймовірності виникнення, силу впливу, відповідальних осіб та заходи реагування. Використання електронного реєстру дозволить централізувати інформацію щодо ризиків, забезпечити її актуальність та підвищити ефективність контролю за реалізацією заходів реагування [18; 24].

Для забезпечення належного функціонування системи ризик-менеджменту в університеті доцільним є створення координаційної групи з управління ризиками. Необхідність її формування зумовлена тим, що процес реалізації міжнародних та освітніх проєктів охоплює різні структурні підрозділи університету, а ризики мають комплексний характер і можуть

впливати на фінансові, організаційні, правові та кадрові аспекти проєктної діяльності [23; 24].

Основними завданнями такої групи мають бути координація процесу, ідентифікація та оцінювання потенційних загроз, ведення електронного реєстру ризиків, моніторинг ефективності заходів реагування, підготовка аналітичних звітів для керівництва університету та розроблення рекомендацій щодо мінімізації негативного впливу ризикових подій. Створення такої групи сприятиме підвищенню прозорості процесу управління проєктами, своєчасному виявленню ризиків та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, що загалом позитивно вплине на результативність реалізації [24].

Окремим напрямом удосконалення системи управління ризиками є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволять здійснювати постійний моніторинг стану реалізації проєктів.

До таких показників доцільно віднести рівень виконання календарного плану проєкту, ступінь досягнення запланованих результатів, рівень використання бюджету, кількість виявлених ризикових подій та показники виконання зобов'язань перед партнерами. Регулярний аналіз зазначених показників дозволить своєчасно виявляти потенційні відхилення та запобігати виникненню критичних ситуацій [24; 25].

Важливим елементом запропонованої системи є цифровізація процесів управління ризиками. Використання сучасних інформаційних технологій та спеціалізованих програмних продуктів дозволить автоматизувати процес збору та аналізу інформації про ризики, забезпечити оперативний доступ до актуальних даних та підвищити якість управлінських рішень. Крім того, цифровізація сприятиме зменшенню адміністративного навантаження на виконавців проєктів та підвищенню ефективності взаємодії між усіма учасниками проєктної діяльності [4; 25].

У зарубіжній практиці управління ризиками закладів вищої освіти все більшого поширення набуває концепція Enterprise Risk Management (ERM), яка передбачає комплексне управління ризиками на рівні всієї установи. На відміну

від традиційного підходу, коли ризики розглядаються окремо в межах конкретного проєкту чи структурного підрозділу, ERM орієнтований на інтеграцію процесів ризик-менеджменту в систему стратегічного управління університетом. Досвід європейських та британських університетів свідчить, що впровадження такого підходу дозволяє підвищити стійкість організації до зовнішніх викликів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів [24].

Важливою складовою сучасної системи управління ризиками є формування інституційної стійкості (institutional resilience). Її сутність полягає не лише у здатності реагувати на ризикові події, але й у забезпеченні безперервності освітньої, наукової та міжнародної діяльності в умовах невизначеності. Особливого значення цей підхід набуває для українських закладів вищої освіти, які функціонують в умовах воєнного стану та постійних змін зовнішнього середовища. Для підвищення інституційної стійкості доцільно впроваджувати резервні механізми управління проєктами, альтернативні канали комунікації з міжнародними партнерами та системи безперервного моніторингу ризиків [25; 23].

Крім того, міжнародний досвід демонструє важливість формування ризик-орієнтованої культури серед працівників університету. Ефективність управління ризиками значною мірою залежить від рівня усвідомлення персоналом потенційних загроз і готовності своєчасно повідомляти про ризикові ситуації. Саме тому в багатьох університетах світу проводяться регулярні тренінги з управління ризиками, кібербезпеки, фінансового контролю та управління міжнародними проєктами. Такий підхід сприяє формуванню спільної відповідальності за результати проєктної діяльності та підвищує ефективність функціонування всієї системи ризик-менеджменту [23; 24].

Ключовою групою ризиків у проєктній діяльності університету є фінансові ризики, які безпосередньо впливають на своєчасність виконання заходів та досягнення запланованих результатів. Водночас розширення участі університету у міжнародних грантових програмах посилює залежність окремих напрямів діяльності від зовнішніх джерел фінансування [26] .

Особливість міжнародних проєктів полягає в тому, що фінансування здійснюється відповідно до встановлених донором правил та процедур. Будь-які зміни умов фінансування, затримки перерахування коштів або коригування бюджетів можуть негативно впливати на реалізацію проєктних заходів. За результатами проведеної оцінки ризиків фінансовий ризик було віднесено до категорії ризиків середнього та високого рівня впливу, оскільки його реалізація здатна спричинити порушення графіка виконання робіт, перенесення заходів або необхідність перерозподілу ресурсів між окремими завданнями проєкту [7; 8; 26].

Додатковим фактором ризику виступають валютні коливання. Більшість міжнародних грантів фінансується в євро, тоді як значна частина витрат здійснюється у національній валюті. За умов нестабільності валютного ринку виникає ризик втрати частини купівельної спроможності грантових коштів, що може призвести до необхідності перегляду фінансових планів та оптимізації витрат.

Складність управління фінансовими ризиками посилюється також інфляційними процесами. Зростання вартості обладнання, програмного забезпечення, транспортних і логістичних послуг або організації заходів може створювати додаткове навантаження на бюджет проєкту. У результаті виникає потреба у пошуку резервів або коригуванні окремих напрямів фінансування.

Таким чином, фінансові ризики є одним із ключових чинників, що впливають на ефективність реалізації міжнародних освітніх проєктів, а їх мінімізація потребує постійного контролю використання коштів та своєчасного прогнозування можливих фінансових відхилень [26].

Серед внутрішніх ризиків проєктної діяльності особливе місце займають кадрові ризики, які безпосередньо пов'язані з людським фактором та рівнем професійної підготовки учасників проєктних команд. На відміну від матеріальних або фінансових ресурсів, людський капітал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки його ефективність залежить від мотивації, професійних навичок, досвіду та здатності адаптуватися до змін [23].

У процесі реалізації міжнародних освітніх проєктів значне навантаження покладається на науково-педагогічних працівників, які одночасно виконують навчальну, наукову, організаційну та адміністративну роботу. Внаслідок цього виникає ризик перевантаження персоналу, що може негативно впливати на якість виконання проєктних завдань та своєчасність підготовки звітної документації [16; 23].

Це вказує на те, що кадрові ризики належать до групи ризиків із середнім рівнем ймовірності, однак за умови їх реалізації можуть суттєво впливати на досягнення результатів проєкту. Особливо небезпечним є ризик втрати ключових виконавців проєкту, які володіють необхідними знаннями щодо управління грантовими програмами та взаємодії з міжнародними партнерами [23].

Додатковою проблемою є недостатній рівень проєктних компетентностей окремих учасників проєктних команд. Сучасні міжнародні програми вимагають знань у сфері проєктного менеджменту, фінансового адміністрування, моніторингу результатів, управління ризиками та міжкультурної комунікації. За відсутності відповідної підготовки підвищується ймовірність виникнення помилок у процесі реалізації проєкту та знижується ефективність використання грантових ресурсів [22; 23].

Особливо актуальною є проблема розвитку проєктних компетентностей стає в умовах постійного зростання конкуренції за міжнародні гранти. Успішність залучення фінансування дедалі більше залежить від здатності університету формувати професійні проєктні команди та забезпечувати безперервне підвищення кваліфікації працівників [22].

Сучасні освітні проєкти реалізуються в умовах активного використання цифрових технологій, що значно розширює можливості міжнародної співпраці, проте одночасно створює нові ризики. Використання дистанційних платформ навчання, систем електронного документообігу, хмарних сервісів та засобів онлайн-комунікації підвищує залежність проєктної діяльності від стабільності інформаційної інфраструктури.

За результатами проведеної оцінки ризиків технічні ризики були віднесені до категорії ризиків низького рівня впливу. Насамперед це пов'язано з тим, що порушення функціонування цифрових систем може спричинити затримки у виконанні проєктних завдань, втрату інформації або неможливість проведення запланованих міжнародних заходів [4; 25].

Суттєвою загрозою залишаються перебої в електропостачанні та роботі мережевої інфраструктури. В умовах воєнного стану такі ситуації можуть призводити до тимчасового припинення роботи інформаційних систем та порушення комунікації між учасниками проєктів [19; 25].

Додаткову небезпеку становлять кіберризики, пов'язані з можливістю несанкціонованого доступу до інформації, витоку персональних даних або пошкодження цифрових ресурсів. Оскільки міжнародні проєкти передбачають постійний обмін документацією між партнерами з різних країн, питання кібербезпеки набуває особливого значення [4; 25].

Важливим аспектом управління ризиками в університеті є забезпечення належного моніторингу та контролю ризикових подій. Практика реалізації освітніх проєктів свідчить, що основна увага, як правило, зосереджується на плануванні заходів та підготовці звітності, тоді як процес систематичного відстеження ризиків потребує подальшого розвитку. Посилення моніторингових процедур сприятиме своєчасному виявленню потенційних загроз та підвищенню ефективності управління проєктною діяльністю.

Однією з причин такої ситуації є відсутність централізованого механізму збору та аналізу інформації щодо ризикових факторів у проєктній діяльності. Унаслідок цього відповідні відомості накопичуються в окремих структурних підрозділах та не завжди інтегруються в процес прийняття управлінських рішень.

Подальший розвиток системи моніторингу сприятиме своєчасному виявленню нових викликів і підвищенню оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливої актуальності це набуває для міжнародних проєктів, успішне виконання яких значною мірою залежить від дії численних

зовнішніх чинників, зокрема змін у нормативно-правовому регулюванні, умов фінансування, вимог донорських організацій та міжнародної співпраці [18; 24].

Крім того, відсутність систематичного аналізу накопиченого досвіду обмежує можливості формування в університетах чітко окреслених алгоритмів щодо управління ризиками. Як наслідок, під час реалізації нових проєктів можуть повторюватися помилки, які вже виникали раніше.

Отже, проведене дослідження визначило, що для підвищення ефективності управління ризиками у проєктній діяльності закладів вищої освіти необхідним є перехід від вибіркового реагування на окремі ризикові ситуації до комплексного, системного підходу, який органічно інтегрований у процес управління проєктами. Аналіз сучасних наукових підходів і зарубіжних практик показав доцільність об'єднання процедур ідентифікації, оцінювання, моніторингу та контролю ризиків у межах цілісної системи ризик-менеджменту.

Встановлено, що ключовими напрямками її розвитку є вдосконалення організаційного забезпечення координації, створення електронного реєстру ризиків, зміцнення процедур моніторингу, широке застосування цифрових інструментів та розвиток проєктних компетенцій працівників. Особливу увагу слід приділити впровадженню принципів Enterprise Risk Management та формування ризик-орієнтованої управлінської культури. Це сприятиме не лише підвищенню інституційної стійкості університетів, але й забезпеченню безперервності реалізації проєктів і більш ефективному використанню фінансових та кадрових ресурсів [23; 24].

Запропоноване вище створює передумови для підвищення ефективності діяльності та досягнення запланованих результатів у сфері освітніх проєктів, що значно підвищує їхню результативність у сучасних умовах.

3.2. Підвищення ефективності реалізації проєктів (залучення коштів у рамках проєктів) в університеті

В умовах скорочення державного фінансування закладів вищої освіти особливого значення набуває пошук альтернативних джерел ресурсного забезпечення та підвищення ефективності реалізації проєктів. Сучасні університети дедалі частіше використовують грантову діяльність, фандрейзинг, міжнародне партнерство та співпрацю з бізнесом як інструменти забезпечення власного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Як зазначають Кропельницька С.О., Криховецька З.М. та Кондур О.С., проєктна діяльність сьогодні виступає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Автори підкреслюють, що найбільш ефективним джерелом фінансування освітніх та наукових проєктів є гранти, а активна участь університетів у міжнародних грантових програмах позитивно впливає на їх рейтинг, міжнародне визнання та фінансові можливості [27].

Важливим напрямом підвищення ефективності проєктної діяльності є розвиток системи грантової діяльності та фандрейзингу. За результатами дослідження Кузьменко Ю.А., Валюкевич Т.В. та Шевченко І.Ю., грантова діяльність і фандрейзинг мають стати постійними елементами фінансової політики університету. Акцент робиться, що фандрейзинг є не лише способом залучення коштів, а й механізмом формування довгострокових партнерських відносин із донорами, громадськими організаціями та бізнесом.

Кобеля-Звір М.Я. визначає грантознавство як міждисциплінарну галузь знань, що охоплює процеси пошуку, залучення, управління та ефективного використання грантових ресурсів. Відповідно, для підвищення ефективності реалізації проєктів університету необхідно забезпечити системну підготовку працівників до роботи з грантовими програмами, розвиток навичок грантрайтингу та управління міжнародними проєктами [22].

На думку Литвин Л.М., Григорука А.А. та Шумана В.Ю., фінансова стійкість університету значною мірою залежить від диверсифікації джерел фінансування. Автори пропонують розглядати фандрейзинг як систему

взаємодії з трьома основними групами інвесторів: випускниками університету, бізнес-партнерами та благодійними фондами. Такий підхід дозволяє формувати додаткові джерела надходжень для розвитку освітньої та наукової діяльності [26; 27].

Таблиця 3.1

Основні джерела залучення коштів для університетських проєктів

Джерело фінансування	Переваги	Недоліки
Erasmus+	Великі гранти, міжнародне партнерство	Висока конкуренція
Horizon Europe	Фінансування досліджень та інновацій	Складна підготовка заявки
Національний фонд досліджень України	Підтримка науки	Обмежена кількість конкурсів
Бізнес-партнерство	Практична спрямованість проєктів	Залежність від інтересів бізнесу
Фандрейзинг	Гнучкість залучення коштів	Потребує постійної комунікації з донорами
Благодійні фонди	Соціальна спрямованість проєктів	Нестабільність фінансування

Примітка. Складено автором на основі [7; 22; 26]

Дані таблиці 3.1 свідчать, що найбільш перспективними джерелами фінансування проєктної діяльності університетів є міжнародні грантові програми, державно-приватне партнерство та механізми фандрейзингу. Використання комбінованої моделі фінансування дозволяє знизити залежність університету від бюджетних ресурсів та забезпечити фінансову стійкість проєктної діяльності.

З метою підвищення ефективності залучення коштів доцільно створити в університеті інтегровану систему проєктного менеджменту.

Основними функціями такої системи повинні бути відображені на рис. 3.2:



Рис. 3.2 Механізм підвищення ефективності реалізації проєктів в закладі вищої освіти

Як показано на рисунку 3.2, ефективне залучення коштів є результатом послідовного проходження всіх етапів проєктного циклу: від пошуку грантових можливостей до оцінювання результатів реалізованих проєктів. Такий підхід забезпечує системність управління проєктною діяльністю та підвищує ймовірність отримання зовнішнього фінансування [22].

Штерма Т.В., Падун Є.М. та Дудник Р.Б. підкреслюють, що перспективними джерелами фінансування університетських проєктів є міжнародні грантові програми, державно-приватне партнерство, венчурний капітал, університетські інкубатори та акселератори стартапів. Тому доцільно розширювати співпрацю університету з бізнесом та міжнародними організаціями.

Окрему увагу необхідно приділити оцінюванню ефективності реалізації проєктів. Дослідження Kizielewicz J. Та співавторів доводить доцільність

використання системи ключових показників ефективності (КРІ), які дозволяють здійснювати постійний моніторинг результативності проєктної діяльності [24; 25].

Таблиця 3.2

Система КРІ для оцінки ефективності проєктної діяльності університету

Показник	Одиниця виміру	Цільове значення
Кількість поданих заявок	од.	≥ 20 на рік
Кількість підтриманих проєктів	од.	≥ 8
Відсоток успішності заявок	%	≥ 40
Обсяг залучених коштів	грн	зростання щороку
Кількість міжнародних партнерів	од.	≥ 15
Рівень виконання бюджету	%	95–100
Кількість нових освітніх продуктів	од.	≥ 5

Примітка. Складено автором на основі [24; 25; 26].

Запропонована система КРІ дозволяє здійснювати комплексне оцінювання результативності проєктної діяльності університету та забезпечує можливість прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення процесів залучення й використання грантових коштів.

Значну роль у забезпеченні ефективності використання грантових коштів відіграє фінансовий менеджмент проєктів. Шофолова Н. та Уласюк О. зазначають, що управління фінансами міжнародних проєктів повинно базуватися на принципах прозорості, цільового використання коштів, фінансового контролю та ефективного планування витрат [26]. Саме тому доцільно впровадити внутрішню систему фінансового моніторингу реалізації проєктів.

Таким чином, підвищення ефективності реалізації проєктів в університеті повинно здійснюватися шляхом розвитку грантової діяльності, удосконалення системи фандрейзингу, диверсифікації джерел фінансування, впровадження сучасних методів проєктного менеджменту та фінансового контролю.

Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити обсяги залучених коштів, підвищити фінансову стійкість університету та зміцнити його конкурентні позиції на національному й міжнародному рівнях.

ВИСНОВОК

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність реалізації освітніх і міжнародних проєктів у закладах вищої освіти значною мірою залежить від здатності університету своєчасно виявляти потенційні загрози та вміння реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Виявлено, що в умовах зростання обсягів міжнародної проєктної діяльності, диверсифікації джерел фінансування та розширення співпраці з міжнародними партнерами особливого значення набуває впровадження превентивних механізмів управління, які забезпечують досягнення запланованих результатів проєктів, ефективне використання ресурсів, зміцнення партнерських відносин та підвищення інституційної стійкості закладу вищої освіти.

У роботі було проведено узагальнені теоретичні підходи до трактування сутності проєкту та управління ризиками. Встановлено, що освітні проєкти характеризуються комплексністю, соціальною спрямованістю, значною залежністю від людського фактора та необхідністю взаємодії із широким колом зацікавлених сторін. Визначено, що ризики, які їх охоплюють: фінансові, кадрові, організаційні, технічні, інформаційні, правові та зовнішні ризики, які можуть впливати на терміни реалізації проєкту, ефективність використання ресурсів та досягнення запланованих результатів.

Аналіз сучасних підходів до забезпечення проєктної стійкості засвідчив, що найбільш результативними є підходи, які передбачають інтеграцію процесів ідентифікації, оцінювання, моніторингу та реагування на ризики в загальну систему проєктного управління. Формування ефективної системи управління ризиками доцільно здійснювати з урахуванням положень міжнародного стандарту ISO 31000, рекомендацій PMBOK, а також вимог і практик реалізації міжнародних грантових проєктів, викладених у документах Erasmus+ Programme Guide та Annotated Grant Agreement Європейської Комісії.

У процесі дослідження проаналізовано проєктну діяльність Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. Встановлено, що університет активно бере участь у реалізації міжнародних проєктів у межах програм Erasmus+, Jean Monnet, Horizon Europe та інших грантових ініціатив, що в свою чергу допомагає покращити наукову експертність і модернізувати освітнє середовище.

Аналіз фінансових показників університету засвідчив позитивну динаміку його розвитку. Загальний обсяг доходів у 2025 році становив 683,7 млн грн, що на 190,5 млн грн або на 38,6 % більше порівняно з 2024 роком. Особливо суттєвим було зростання доходів від надання послуг, які збільшилися на 224,8 млн грн. Водночас скорочення бюджетних асигнувань на 31,2 млн грн свідчить про посилення ролі власних надходжень і проєктного фінансування у формуванні фінансових ресурсів університету.

Дослідження структури доходів показало, що у 2025 році понад 56 % доходів університету формувалися за рахунок спеціального фонду, тоді як частка бюджетного фінансування становила близько 42,5 %. Така тенденція свідчить про зростання фінансової автономії університету, проте одночасно підвищує залежність від результативності міжнародної та проєктної діяльності, що актуалізує необхідність ефективного управління ризиками.

Аналіз майнового стану університету показав, що вартість його активів у 2025 році досягла 1 268,5 млн грн, збільшившись на 219,0 млн грн порівняно з початком року. Зростання активів свідчить про розвиток матеріально-технічної бази, модернізацію освітньої інфраструктури та посилення ресурсного потенціалу університету, що створює додаткові можливості для реалізації освітніх та міжнародних проєктів.

За результатами проведеної ідентифікації та оцінювання ризиків міжнародних освітніх проєктів університету встановлено, що найбільшу загрозу становлять безпекові ризики, які отримали 15 балів за матрицею оцінювання і були віднесені до категорії високих. Їх виникнення пов'язане з умовами воєнного стану, ризиком пошкодження інфраструктури, перебоями

електропостачання та нестабільністю цифрових комунікацій. Реалізація таких ризиків може призвести до порушення термінів виконання проєктів, невиконання окремих проєктних заходів та недосягнення визначених індикаторів результативності.

Регуляторно-адміністративний ризик оцінений 9 балів та був віднесений до категорії середніх ризиків. Його виникнення пов'язане зі змінами нормативно-правового середовища, особливостями адміністрування міжнародної технічної допомоги та можливими затримками погодження окремих процедур. Фінансові, кадрові та технічні ризики отримали нижчі оцінки, однак потребують постійного моніторингу через їх потенційний вплив на ефективність реалізації проєктів.

Також спотерігаємо, що в умовах воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває формування культури проактивного прийняття управлінських рішень. Такий підхід передбачає залучення до процесу оцінювання ризиків не лише керівників проєктів, а й усіх учасників проєктної діяльності, що сприятиме підвищенню адаптивності університету до сучасних викликів та забезпеченню його інституційної стійкості.

На основі результатів дослідження обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення управління ризиками освітніх і міжнародних проєктів. Зокрема, запропоновано створення координаційної групи з управління ризиками, впровадження реєстру ризиків для їх регулярного оцінювання, удосконалення системи внутрішнього контролю та розширення застосування цифрових платформ для моніторингу реалізації проєктів. Важливим напрямом визначено також підвищення кваліфікації працівників у сфері міжнародного проєктного менеджменту і грантової діяльності.

Отже, дослідження підтверджують, що своєчасне врахування ризиків та формування проактивного підходу до управління проєктною діяльністю сприяють більш ефективному використанню фінансових і організаційних

ресурсів, підвищенню адаптивності університету до сучасних викликів та забезпеченню стабільності реалізації міжнародних ініціатив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Люлька Г., Іщенко І., Лобко С. Проєктний менеджмент у закладах вищої освіти як чинник інноваційної трансформації освітнього процесу // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2025. Вип. 20 (40). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/763/644>.
2. Калашнікова Л. В. Співвідношення понять «невизначеність», «ризик», «виклик», «загроза», «небезпека» у контексті соціології безпеки життєдіяльності. URL: https://www.researchgate.net/publication/319201965_Spivvidnosenna_ponat_neviznacenist_rizik_viklik_zagroza_nebezpeka_u_konteksti_sociologii_bezpeki_zittedialnosti.
3. Прохоренко А. Г., Кравчук О. І. Проблема дефініції категорій «виклик», «ризик», «небезпека», «загроза» та їх співвідношення // Грани. 2017. Т. 20. № 5 (145). С. 18–22.
4. Семко І. Б., Мокієнко Ю. М. Аналіз ризиків освітніх проєктів в умовах діджиталізації // Управління розвитком складних систем. 2021. № 48. С. 39–46. URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/259374/256019>.
5. What Are the Objectives of Education Projects? Funds for NGOs. URL: <https://www.fundsforngos.org/proposals/what-are-the-objectives-of-education-project/> (дата звернення: 01.05.2026).
6. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : навч. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 196 с.
7. Erasmus+ Programme Guide. European Commission, 2026. 521 p. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/programme-guide_en.
8. Annotated Grant Agreement. European Commission, 2024. 418 p. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/aga_v1.0_en.pdf.

9. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

10. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

11. Порядок складання бюджетної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, звітності фондами загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування : наказ Міністерства фінансів України від 24.01.2012 р. № 44. Дата оновлення: 01.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-12>

12. Про внесення змін до Порядку складання бюджетної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів : наказ Міністерства фінансів України від 10.02.2025 р. № 85 // Офіційний вісник України. 2025. № 18. Ст. 412.

13. Звіт про надходження і використання коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень (форма № 4-2д) за КПКВК 2201390 за 2025 рік. Сайт Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. URL: <https://old.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/02/forma-4-2-kpkvk-2201390-zvit-pro-nadkhodzhennia-i-vykorystannia-nadkhodzen-otrymanykh-za-inshymy-dzherelamy-vlasnykh-nadkhodzen.pdf>.

14. Звіт про надходження і використання коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень (форма № 4-2д) за КПКВК 2201040 за 2024 рік. Сайт Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. URL: <https://cnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/zvit-pro-nadkhodzhennia-i-vykorystannia-koshtiv-otrymanykh-za-inshymy-dzherelamy-vlasnykh-nadkhodzen-forma-4-2-za-2024-rik-2201040.pdf>.

15. Звіт про надходження і використання коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень (форма № 4-2д) за КПКВК 2201040 за 2023 рік. Сайт Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. URL: <https://old.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/f4-2-2201040.pdf>.

16. Звіт ректора Карпатського національного університету імені Василя Стефаника за 2025 рік. Івано-Франківськ, 2026. 148 с.
17. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Малишенко К. А. Управління проєктами та ризиками : навч. посіб. Полтава : ПДАУ, 2021. 172 с.
18. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 16 с.
19. Гора А. В., Гавриленко О. Є., Гребінчук О. М. Формування ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнного стану // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2026. № 4 (302). С. 139–146. DOI: 10.33216/1998-7927-2026-302-4-139-146. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1362>.
20. Кульчицький І. І. Управління ризиками проєктів в кризових умовах // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2022. Вип. 2 (60). С. 72–79.
21. Жигалкевич Ж. М. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. № 18. С. 132–138.
22. NUTSHELL Project Consortium. Erasmus+ Project Management Toolkit for Higher Education Institutions. Palermo : CESIE, 2023. 56 p. URL: <https://cesie.org/media/nutshell-io3.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).
23. Khaw T. Y., Teoh A. P. Risk Management in Higher Education Research: A Systematic Literature Review // Quality Assurance in Education. 2023. Vol. 31. No. 2. P. 296–312.
24. Bamber C. Exploring Enterprise-Wide Risk Management System in Higher Education // Management Dynamics in the Knowledge Economy. 2023. Vol. 11, No. 3. P. 267–285. DOI: 10.2478/mdke-2023-0017.
25. Organisational Resilience of Higher Education Institutions: An Empirical Study during the COVID-19 Pandemic // Education Sciences. 2022. Vol. 12. No. 5. Article 331.
26. Шофолова Н., Уласюк О. Фінансовий менеджмент міжнародних проєктів: практичні рекомендації для закладів вищої освіти та наукових установ

// Університети і лідерство. 2024. № 17. С. 141–153. DOI: 10.31874/2520-6702-2024-17-141-153.

27. Криховецька З. М., Кропельницька С. О., Кондур О. С. Проектна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних закладів вищої освіти (ЗВО) // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 6(17). С. 145–150. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/30.pdf

ДОДАТКИ