

I. M. КАДИКОВА, Ю. В. ОВСЮЧЕНКО, О. В. ПЕРЕСАДА

СУЧАСНІ РИЗИКИ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ ТА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ БАЛАНСУ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

Робота присвячена дослідженню змін у сучасних викликах та загрозах щодо розвитку вищої освіти в Україні та побудові моделі балансу управлінських функцій на основі використання методології І. Адізе. Проаналізовано сучасні умови пандемії та її вплив на реформування підходів щодо трансформації менеджменту закладів вищої освіти з позицій проектного підходу. Встановлено, що сучасний стан роботи у системі освіти супроводжується недостатньою готовністю викладачів, труднощами в технічному оснащенні, низькою ефективністю виробничої та навчальної практик, збільшеною індивідуальною роботою викладачів зі студентами і низькою культурою організації дистанційних занять. Зазначено, що система вищої освіти і окремі університети максимально оперативно відреагували на форс-мажорну ситуацію і змінили умови роботи, впровадили заходи і практики, які націлені на зниження поширення коронавірусної інфекції та підтримку якості роботи співробітників і навчання студентів. Відокремлено напрями щодо захисту від існуючої загрози пандемії та розвитку системи вищої освіти, а саме: заходи міжнародної кооперації, заходи з боку держави і заходи, що вживаються усередині самих закладів вищої освіти. Розглянуто використання коду Адізе щодо побудови збалансованого ефективного менеджменту закладу вищої освіти, що допоможе організації функціонувати ефективно зараз й у довгостроковій перспективі. Для досягнення результативності менеджери повинні бути проактивними. По справжньому ефективними можуть бути тільки інтегровані органічні системи, в яких є взаємозамінність складових частин загальної структури, а внутрішня взаємозалежність між ними здійснюється на фізичному рівні.

Ключові слова: головний стейкхолдер, пандемія, стратегія реформування освіти, ризики, проектне управління, інноваційні технології, модель балансу управлінських функцій

I. N. КАДЫКОВА, Ю. В. ОВСЮЧЕНКО, Е. В. ПЕРЕСАДА

СОВРЕМЕННЫЕ РИСКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ БАЛАНСА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

Работа посвящена исследованию изменений в современных вызовах и угрозах по развитию высшего образования в Украине и построению модели баланса управленческих функций на основе использования методологии И. Адизеса. Проанализированы современные условия пандемии и ее влияние на реформирование подходов к трансформации менеджмента заведений высшего образования с позиции проектного подхода. Установлено, что современное состояние работы в системе образования сопровождается недостаточной готовностью преподавателей, трудностями в техническом оснащении, низкой эффективностью производственной и учебной практик, увеличенной индивидуальной работой преподавателей со студентами и низкой культурой организации дистанционных занятий. Отмечено, что система высшего образования и отдельные университеты максимально оперативно отреагировали на форс-мажорную ситуацию и изменили условия работы, внедрили меры и практики, которые нацелены на снижение распространения коронавирусной инфекции и поддержания качества работы сотрудников и обучения студентов. Обособленно направления по защите от существующей угрозы пандемии и дальнейшему развитию системы высшего образования, а именно: меры международной кооперации, меры со стороны государства и меры, принимаемые внутри самих заведений высшего образования. Рассмотрено использование кода Адизеса по построению сбалансированного эффективного менеджмента заведения высшего образования, который поможет организации работать эффективно сейчас и в долгосрочной перспективе. Для достижения результативности менеджеры должны быть проактивными. По настоящему эффективными могут быть только интегрированные органические системы, в которых взаимозаменяемость составных частей общей структуры, а внутренняя взаимозависимость между ними осуществляется на физическом уровне.

Ключевые слова: главный стейкхолдер, пандемия, стратегия реформирования образования, риски, управление проектами, инновационные технологии, модель баланса управленческих функций

I. KADYKOVA, Y. OVSIUCHENKO, O. PERESADA

MODERN RISKS OF EDUCATIONAL PROJECTS AND DEVELOPMENT OF MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS ON THE BASIS OF THE BALANCE MODEL OF MANAGEMENT FUNCTIONS

The work is devoted to the study of changes in modern challenges and threats to the development of higher education in Ukraine and the construction of a model of balance of managerial functions based on the use of the methodology of I. Adizes. The current conditions of the pandemic and its impact on reforming approaches to the transformation of higher education management are analyzed from the standpoint of the project approach. It is established that the current state of work in the education system is accompanied by insufficient readiness of teachers, difficulties in technical equipment, low efficiency of production and training practices, increased individual work of teachers with students and low culture of distance learning. It is noted that the higher education system and some universities responded as quickly as possible to the force majeure situation and changed working conditions, introduced measures and practices aimed at reducing the spread of coronavirus infection and maintaining the quality of staff and student education. Areas for protection against the existing threat of a pandemic and further development of the higher education system are singled out, namely: measures of international cooperation, measures by the state and measures taken within the institutions of higher education themselves. The use of the Adizes code to build a balanced and effective management of a higher education institution that will help the organization to function effectively now and in the long run is considered. Managers must be proactive to be effective. Only integrated organic systems can be truly effective, in which there is interchangeability of the components of the overall structure, and the internal interdependence between them is carried out at the physical level.

Keywords: main stakeholder, pandemic, education reform strategy, risks, project management, innovative technologies, balance of management functions model.

© I. M. Кадикова, Ю. В. Овсюченко, О. В. Пересада, 2021

Вступ. Від якості вищої освіти в країні залежить її майбутнє, так як система вищої освіти формує її творчий потенціал. Якість вищої освіти традиційно пов'язується з формою і змістом навчального процесу. Будь-який процес освіти передбачає управління цим проектом. Зміст, як правило, базується на досвіді і кваліфікації викладачів. Проте швидкі зміни в світі змушують багатьох зараз переглянути усталені погляди. Ще 30 років тому пандемія означала б повне припинення діяльності університетів і коледжів, але сьогодні ми є свідками, як можна використовувати цифрові технології, і що ми втрачаємо при переході на дистанційне навчання. Співробітники закладів вищої освіти не просто перейшли на віддалену роботу: багато хто з них розширили тематику досліджень і стали вивчати, що відбувається в освіті в період пандемії.

Головними рисами сьогодення виступає посилення тенденцій до невизначеності під впливом дії нових зовнішніх викликів: глобалізації, поширення пандемії і змін, пов'язаних з їх впливом на всі сфери життєдіяльності. Система вищої освіти як важлива сфера національної економіки зокрема і суспільства в цілому теж піддається такому впливу, а її основні інститути – ЗВО (заклади вищої освіти) - ведуть свою діяльність в умовах зростання кількості внутрішніх і зовнішніх ризиків. Адекватна реакція на сучасні виклики повинна будуватися на розумінні і ґрунтовному осмисленні всіх можливих ризиків. Особливістю освітніх ризиків можна назвати те, що вони можуть не означати прямих фінансових втрат, а більше проявляються як загрози таких втрат в довго терміновому періоді. Тим часом актуальним є формування напрямків удосконалення освітнього ризик менеджменту, мета якого полягає в налагоджуванні процесу прийняття управлінських рішень на різних рівнях закладу освіти, регіону, підгалузі, галузі освіти в цілому), спрямованих на зниження ймовірності несприятливих процесів і на мінімізацію можливих втрат.

Зростання невизначеності сучасного безпекового середовища актуалізує потребу в дослідженні ризиків, зокрема, і в освітній сфері діяльності, як в цілому, так і при управлінні окремими освітніми проектами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасний розвиток суспільства показує, що успішна діяльність університету багато в чому залежить від вміння і розумного керівництва ЗВО, що сприяє підвищенню зацікавленості головного стейкхолдера закладу вищої освіти [1].

В «Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року» йдеться, зокрема, що метою «реформування є створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи вищої освіти України, інтегрованої у Європейський простір вищої освіти та Європейський дослідницький простір...» [2].

У доповіді ICFE від 15 квітня 2020 року говориться, що пандемія завдає сфері вищої освіти фінансових збитків, і якщо вона буде тривати ще три

місяці, це може мати серйозні короткострокові і довгострокові наслідки, в тому числі знизиться число учнів і зменшиться збір плати за навчання [3].

Інноваційні моделі транскордонного та міжвідомчого співробітництва необхідні для вирішення проблем, пов'язаних з поточною кризою, який продовжує розвиватися. Наприклад, глобальна коаліція ЮНЕСКО з питань освіти прагне створити можливості для інклюзивного навчання дітей і молоді в період перерви в навчанні. Для розвитку відкритих, гнучких і актуальних систем навчання в періоди криз необхідно більше таких партнерств на національному та міжнародному рівнях. Хоча система ООН та інші міжнародні агентства можуть виступити в якості агрегатора, світу необхідно активне керівництво з боку держав для фінансування вищої освіти, а також участь приватного сектора в наймі випускників коледжів [3].

Для забезпечення належного реагування на виникаючі проблеми ЗВО повинні зосередитися на якості, актуальності та оперативності. Для цього окремим учасникам і незалежно діючим установам необхідно відмовитися від традиційного способу планування і реалізації різноманітних освітніх проектів. Аналіз McKinsey пропонує більш скоординовану і колективну систему через «Інтегрований мозковий центр». Важливо відзначити, що бажана співпраця не буде обмежуватися адміністраторами, викладачами, студентами та роботодавцями, а зажадає участі джерел фінансування, урядів та інших міжнародних організацій [3].

В економічній теорії і практиці поширене сприйняття ризиків в контексті можливих втрат при веденні підприємницької діяльності - прибутку, інвестицій, капіталу і т. п. Основи для такого розуміння були закладені ще представниками класичної (Дж. Мілль, Н. Сеніор) і неокласичної (А. Маршалл, А. Пігу) шкіл. Дж.М. Кейнсом було введено поняття "схильність до ризику". Фундаментом сучасної теорії ризиків стали праці Дж. Неймана і О. Моргенштерна, в яких обґрунтована ними функція корисності визначає такі поведінкові характеристики, як схильність, несхильність і нейтральність до ризиків. Сучасна економічна наука істотно просунулася як щодо оцінки ризиків (Каленюк І.С., Куклін О.В., Ямковий В.А., Друкер П.Ф., Рубін Ю.Б.) так і управління ними (Адїзес І.К., Акулов А.О., Бобін М.С.) і т.д. [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10].

Зростання невизначеності сучасного безпекового середовища актуалізує потребу в дослідженні ризиків і в такій сфері діяльності, як освіта, в цілому, та при управлінні окремими освітніми проектами.

Мета статті. Метою роботи є дослідження сутності та структури основних ризиків, з якими стикається система вищої освіти в умовах середовища існування пандемії. В силу встановленої мети завданнями статті є удосконалення системи ризик менеджменту на використання моделі балансу управлінських функцій менеджменту ЗВО, розкриття

особливостей сучасних ризиків для розвитку вітчизняної системи вищої освіти та управлінні різноманітними освітніми проектами.

Виклад основного матеріалу. Все, що існує в цьому світі, являє собою систему, що складається з безлічі підсистем. У будь-якій організації маркетинг, фінанси, людські ресурси, виробничо-технологічні операції та ін. - це набір підсистем, які не змінюються одночасно. В результаті виникають розриви в їх взаємодії, і система розвалюється на частини, вона дезінтегрується, і саме це породжує проблеми. Будь-яка дезінтеграція, або в людському організмі, або в організації, – це хвороба, яку треба лікувати, а лікування полягає в пошуку шляхів інтеграції окремих частин системи, в чому і полягає роль менеджменту, згідно з методологією І. Адізеса. Вирішуючи проблеми, ми чогось вчимося, знаходимо нові знання.

Згідно з підходом І. Адізеса є два типи систем - органічні і механістичні. В останніх немає взаємозамінності частин, а внутрішня взаємозалежність між ними здійснюється не на фізичному рівні. По справжньому ефективними можуть бути тільки інтегровані органічні системи, в яких панують взаємини між людьми, побудовані на принципі: «Твій біль - моя біль, твоє щастя - моє щастя». А для досягнення результативності менеджери ЗВО повинні бути проактивними, що означає необхідність робити сьогодні такі дії, які дадуть бажаний результат завтра. Іншими словами, менеджери повинні володіти даром передбачення. Робити якісь дії після того, як щось вже відбулося, занадто пізно. Керівник ЗВО повинен уміти брати на себе ризик (ризик-менеджмент) при впровадженні та розробки освітніх проектів, зокрема.

Менеджери повинні задати собі питання: «Який результат ми бажаємо отримати від діяльності своєї організації?» Адже не всі результати бажані. Відповідь полягає в тому, щоб поєднувати результативність з ефективністю. Отримання тільки прибутку - неправильний результат. Управляти, орієнтуючись тільки на нього, не можна. Потрібно управляти так, щоб отримувати прибуток, але не заради нього.

Бажаний результат можна отримати, відповідаючи на питання: «Навіщо існує наша організація?» Вона існує, щоб задовольняти вимоги своїх основних стейкхолдерів, а цей результат не завжди вимірюється отриманим прибутком.

Наприклад, для ЗВО найважливіше питання «А чи прийдуть нові абітурієнти вчитися, чи стане їх більше, а конкурс вище і який меседж про ЗВО головні стейкхолдери несуть на ринок праці та навчання?». Зрозуміло, якщо організація є монополістом, то у споживача вибору немає. Але в умовах вибору найбільш важливий вимірювач результативності ЗВО - відсоток наростаючого доходу, який бажаний бути неодноразово, а це залежить від того, чи звертаються нові основні стейкхолдери в організацію.

Ефективність вимірюється кількістю ресурсів, витрачених на досягнення результату. Якщо системи побудовані, процедури розроблені та розпорядження віддаються (все це входить в поняття адміністрування) таким чином, щоб забезпечити мінімальне споживання ресурсів для досягнення бажаного результату, то освітній проект компанії впроваджується ефективно.

Менеджмент являє собою не що інше, як управління процесами, а будь-який процес - це ряд дій по перетворенню входів у виходи, що забезпечують додавання цінності. Поєднання ефективності та результативності на виході може носити короткостроковий характер, але мета менеджменту - забезпечити, щоб це поєднання носило довгостроковий характер. Прибуток же визначається розміром додаткових цінностей. Якщо ресурси, вкладені на вході в процес і спожиті в ході перетворення, мінімальні, але при цьому додана максимальна цінність до результату на виході (отриманий бажаний результат), то при управлінні проектами забезпечується оптимальне поєднання ефективності і результативності. При цьому менеджмент повинен прагнути до того, щоб таке поєднання носило довгостроковий характер щодо розробки та реалізації проектних рішень.

Всі бюрократії, вважаються за методологією Адізеса ефективні, але не результативні. Щоб організація була більш результативною, вона повинна бути менш ефективною. Здавалося б, парадоксальна логіка. Але насправді якщо результативність визначається задоволенням споживача, то ця мета часто вимагає більше ресурсів, що незмінно позначається на розмірі прибутку. Економія на ресурсах при ігноруванні вимог споживача може призводити до жахливих результатів. Ми, мешканці України, на жаль, щодня є свідками подібних ситуацій. Загальна тенденція серед як студентів, так і викладачів - розшарування освітнього середовища на тих, хто добре в ній себе почуває, і тих, хто відстає. Властиво це і адміністративно-управлінському персоналу. У зв'язку з цим цінність ефективності роботи почала відходити на другий план у порівнянні з темою зайнятості. У неробочі дні сьогодні збереженням заробітної плати тільки частина колективу успішно справлялася зі своєю роботою. Сьогодні спостерігається запит і навіть тиск суспільства на зниження вартості дистанційної (цифрової) освіти, так як очікується, що воно повинно бути дешевше «аналогового». Але насправді - тепер ЗВО доводиться повною мірою утримувати і інфраструктуру будівель, і активно розвивати інформаційне середовище. До того ж, крім зобов'язань щодо збереження зайнятості чинного колективу, виникає необхідність залучати нових фахівців.

Спробуємо проаналізувати і систематизувати основні ризики, що стоять перед сучасною українською вищою освітою. Традиційно вся сукупність ризиків ділиться на дві великі групи: зовнішні і внутрішні (табл. 1). На наш погляд, перші з них можуть бути систематизовані наступним чином:

глобалізація, технологічні виклики, політичні, правові, економічні та демографічні ризики.

Класичні внутрішні і зовнішні ризики до загрози пандемії добре викладені в роботі І. С. Каленюк, О. В. Куклін, В. А. Ямковий [4]. Зупинимось докладніше на загрози пандемії для освіти.

Для забезпечення належного реагування на виникаючі проблеми ЗВО повинні зосередитися на якості, актуальності та оперативності. Для цього окремим учасникам і незалежним чинним установам необхідно відмовитися від традиційного способу

планування і реалізації навчальних проєктів. Аналіз McKinsey пропонує більш скоординовану і колективну систему через «Інтегрований мозковий центр».

Загроза пандемії швидше за все призведе в середньостроковій перспективі до значних змін в системі ЗВО, в тому числі: перехід від звичайних лекцій до онлайн-навчання; націленість на зниження витрат; пошук нових ринків; ухил на досвід студентів в процесі навчання та реалізації різноманітних освітніх проєктів.

Таблиця 1 – Класифікація ризиків у системі вищої освіти

Зовнішні ризики	Внутрішні ризики
Глобалізація	Кваліфікація персоналу
Технологічні виклики	Нестача коштів для розвитку
Політичні виклики	Рівень підготовки абітурієнтів
Правові виклики	Недосконалість системи менеджменту (у т.ч. у ЗВО): стиль керівництва, орієнтація на інновації, система комунікацій та відношень
Економічні виклики: фінансові, фіскальні, майнові	Слабкість та застарілість матеріально-технічної й учбово-лабораторної бази (у т.ч. у ЗВО)
Демографічні виклики	Слабкість маркетингової політики
Загроза пандемії: необхідність проведення навчального та підготовчого процесів в онлайн-режимі або у комбінованому (частково в off-line)	
викликає: - зміни в поведінці студентів по відношенню до режиму і переваги певних проєктів та програм, - скорочення можливостей працевлаштування для випускників, які можуть вийти на ринок праці в найближчі кілька місяців, - можливі затримки в оплаті або повна відсутність у студентів можливості оплатити навчання, - нездатність урядів виконати зобов'язання перед державними установами до бажаного рівня.	обумовлено складностями щодо: - недостатньої готовності викладачів, - труднощів в індивідуальному технічному оснащенні учасників (викладачів і студентів в домашньому варіанті роботи) проєктів, - низької ефективності виробничої та навчальної практик, - збільшення індивідуальної роботи викладачів зі студентами, - низької культури організації дистанційних занять.

Прогнозовані зміни можна розділити на п'ять категорій:

1) зміни, необхідні в терміновому порядку для вирішення проблеми продовження навчання і досліджень;

2) зміни, необхідні для підтримки зайнятості студентів, які вже працевлаштовані або можуть бути працевлаштовані протягом наступних декількох місяців;

3) довгострокові зміни, викликані раптовою зміною процесів, режиму роботи і освоєнням нових ресурсів;

4) зміни в робочій моделі ЗВО з точки зору можливості батьків і студентів дозволити собі вищу освіту;

5) зміни на макрорівні, необхідні для сприяння якісної вищої освіти в епоху змін.

У цьому контексті цікавим є використання методології І. Азізеса, зокрема, побудова моделі балансу управлінських функцій на основі коду Азізеса.

На думку Іцхака Азізеса, основну задачу менеджера можна виразити наступною вимогою - зробити організацію прибутковою в найближчій і

довгостроковій перспективі з ефективною системою менеджменту проєктів.

Для вирішення цього завдання менеджера необхідно володіти численними, деколи взаємовиключними якостями і вміти ефективно виконувати чотири функції:

1. P: Producing - виробництво результатів;
2. A: Administrating – адміністрування;
3. E: Entrepreneuring – підприємництво;
4. I: Integrating - інтеграція.

Реалізація кожної функції (табл. 2) дозволяє отримати відповідь на відповідне питання.

На думку І. Азізеса, більшість менеджерів можуть успішно виконувати одну-дві з розглянутих функцій, спираючись на які вони формують свій стиль управління. Однак ефективний менеджер повинен володіти хоча б елементарними навичками виконання кожної з них. Кожна функція менеджменту націлена на вирішення конкретних завдань певного проєкту.

Лідер - це той, хто досягає успіху в виконанні двох або більше функцій, однією з яких повинна бути (I), при цьому інші функції також повинні виконуватися задовільно.

Таблиця 2 – Відповідність коду Адізеса функціональному питанню

P:	Що треба зробити?
A:	Як це потрібно зробити?
E:	Коли та навіщо це потрібно зробити?
I:	Хто це повинен зробити?

Якщо одна або кілька функцій не виконуються, мають місце стилі неправильного менеджменту:

Таблиця 3 – Варіант успішного розподілу функцій у системі менеджменту ЗВО

PaEi	Випускаючі кафедри = Виробник знає, що потрібно клієнту (стейкхолдеру ЗВО); вміє створити те, що потрібно клієнту; самостійно виробляє продукт (надає послугу); володіє мотивацією досягнення.	
pAei	РЕКТОР = Адміністратор методичний і організований; здатний бачити «підводні камені»; знає, що відбувається в компанії; дбає про достовірність інформації; не виробляє продукт (надає послугу).	
paEi	ВЧЕНА РАДА ЗВО = Підприємець обирає напрямок розвитку компанії; є творчим колективом; проявляє сміливість і готовність діяти.	
paEi	РЕКТОР = Інтегратор здатний об'єднувати людей; володіє творчими здібностями; прояснює непорозуміння; відчуває і розуміє інших людей; не прагне стати незамінним.	

Найчастіше в вітчизняних ЗВО політика маркетингових інновацій при побудові програми по залученню студентів в ЗВО спирається на ініціативи випускаючих кафедр. Для ЗВО доцільним є планова централізована організація менеджменту проектів, при якій кафедри повинні бути активними учасниками та ініціаторами нововведень, але роль центральної ланки повинна відводитися відповідній структурній одиниці ЗВО. Спроба покласти все на плечі кафедр є хибною. Оскільки кафедральних фінансових можливостей і юридичних повноважень явно недостатньо для ефективної роботи в цьому напрямку.

Роль економічних кафедр ЗВО в зв'язку з цим очевидна - аналіз на постійній основі існуючих і можливих підходів, пов'язаних з організацією навчального та підготовчого (набір абітурієнтів = студентів = основних стейкхолдерів) проектів з позиції оптимізації і найбільш ефективного варіанту їх створення і реалізації.

Які треба зробити зміни в системі освіти і менеджменту ЗВО:

1. Відучитися (частково) від колишніх навичок заради створення системи освіти на майбутнє.

2. Варто уникати стандартизованих рішень, які здаються універсальними.

(P - - -) - «Герой одинак»; (- A - -) - «Бюрократ»; (- - E -) - «Палій»; (- - - I) - «Гарячий прихильник».

Домінування в манері управління однієї з функцій (успішне її виконання) при задовільному виконанні трьох інших породжує, на думку І. Адізеса, один з характерних стилів ефективного менеджменту (табл. 3).

3. Кожен раз треба робити поправки на специфіку освітніх проектів ЗВО, а також нюанси кожної конкретної освітньої організації, пов'язані з рівнем освіти, території тощо.

4. Щоб компанія була ефективною в найближчій і довгостроковій перспективі, нею повинна керувати команда менеджерів, що складається з людей з взаємодоповнюючими стилями управління.

5. Для забезпечення належного реагування на виникаючі проблеми ЗВО повинні зосередитися на якості, актуальності та оперативності.

6. Окремим ЗВО і незалежно діючим установам необхідно відмовитися від традиційного способу планування і реалізації освітніх проектів.

7. Аналіз McKinsey пропонує застосувати більш скоординовану і колективну систему через «Інтегрований мозковий центр».

Важливо також відзначити, що така співпраця не буде обмежуватися адміністраторами, викладачами, студентами та роботодавцями, а зажадає участі джерел фінансування, урядів та інших міжнародних організацій.

Навколишній світ і ми самі безперервно змінюються. Саме зміни породжують проблеми. До проблеми можна ставитися по-різному. За аналогією з китайською мовою, в якому поняття «проблема» і

«можливість» позначаються одним словом, Адизес придумав комбінацію з двох англійських слів opportunity (можливість) і threat (загроза) - Opporthreat - слово, що не існує в англійській і не перекладається на українську мову. Цей термін, що позначає одночасно можливість і загрозу, Адизес зареєстрував як свою торгову марку (trade mark). Будь-яка зміна може обернутися і тим, і іншим в залежності від прийнятого рішення, однак кожне рішення знову породжує проблему. Можна прийняти рішення нічого не змінювати, але це - самогубство, що призведе до розбалансування в управлінні освітніми проектами, зокрема.

Висновки. Отримані в ході дослідження результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання аналізу ризиків в сучасних умовах пандемії у функціонуванні системи вищої освіти та напрямів розвитку її менеджменту.

Потреба сучасного етапу полягає у формуванні професійного ризик-менеджменту в системі вищої освіти, адже даний інноваційний, проривний розвиток українських університетів, зокрема, і всієї освітньої системи, в цілому, та управління окремими освітніми проектами, зокрема, можливо забезпечити лише тоді, коли ми будемо діяти на випередження, а не тільки в режимі швидкого реагування на раптові події.

Список літератури.

1. Ігуменцева Н. В. и др. «On-line support» system as a component of strategy of reformation of higher education. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management.* – 2019. – № 1 (1326). – С. 71-77.
2. *Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року»* (Проект). URL: http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE_Reforms_Strategy_11_11_2014.pdf
3. *COVID-19 i Vyssheye obrazovanie: Otuchitsya ot prezhnikh navykov radi sozdaniya sistemy obrazovaniya na budushcheye.* URL: <http://https://www.un.org/ru/85374>
4. Каленюк І. С. и др. Современные риски развития высшего образования в Украине. *Экономика Украины.* 2015. №2 (631). С. 70–83.
5. Друкер П.Ф. *Классические работы по менеджменту* / ред. Р. Пискотина; пер. И. Григорян, О. Медведь, С. Писарева. - 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 218 с. <http://biblioclub.ru>
6. Рубин Ю.Б. *Управление собственным бизнесом: учебник.* М.: Университет «Синергия», 2016. 977 с.: ил., табл. (Университетская серия). <http://biblioclub.ru>

7. Адизес И.К. *Стили менеджмента – эффективные и неэффективные* / пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 198 с. <http://biblioclub.ru>
8. Акулов А.О. *Парадигмы и методы современного менеджмента: учебное пособие.* Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. 94 с. <http://biblioclub.ru>
9. Бобин М.С. *Современные тенденции менеджмента: теория систем; концепция сопряженных обстоятельств.* М.: Лаборатория книги, 2012. 104 с. <http://biblioclub.ru>
10. Нейман Дж., Моргенштерн О. *Теория игр и экономическое поведение*; [пер.с англ. под ред. и с доб. Н.Н. Воробьева]. М.: Наука, 1970. 703 с.

References (transliterated)

1. Ihumentseva N. V. and others. «On-line support» system as a component of strategy of reformation of higher education. *Bulletin of NTU " KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management.* 2019. № 1 (1326). С. 71-77.
2. *Stratehii reformuvannya vyshchoi osvity v Ukraini do 2020 roku»* [Strategy for reforming the best education in Ukraine until 2020 (Project)]. Available at http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE_Reforms_Strategy_11_11_2014.pdf
3. COVID-19 i Vyssheye obrazovaniye: Otuchitsya ot prezhnikh navykov radi sozdaniya sistemy obrazovaniya na budushcheye [COVID-19 and Higher Education: Unlearn previous skills to create an education system for the future]. Available at: <http://https://www.un.org/ru/85374>
4. Kalenyuk I. S. ta inshi. Sovremennyye riski razvitiya vysshego obrazovaniya v Ukraine [Modern risks of the development of higher education in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine]. 2015. №2 (631). S. 70–83.4.
5. Druker P.F. *Classic management jobs.* (Russ. ed.: Druker P.F. *Klasychni pratsi z menedzhmentu.* Moscow, Alpina Business Books, 2016. 218 s. <http://biblioclub.ru>
6. Rubin YU.B. *Upravlinnya vlasnym biznesom: pidruchnyk* [Managing your own business: textbook]. -14-e vyd., Pererobleno. ta dop. -: Universytet «Synerhiya», 2016. 977 s.: Il., Tabl. (Universytet-s'ka seriya). <http://biblioclub.ru>
7. Adizes I.K. *Management styles - effective and inefficient* / trans. with English 5th edition. М.: Alpina Publishing House, 2016. - 198 p. <http://biblioclub.ru>
8. Akulov A.O. *Paradyhmy ta metody suchasnoho upravlinnya: pidruchnyk.* - Kemerovo: Kemerovsk'kyu derzhavnyy universytet, 2014. - 94 s. <http://biblioclub.ru>
9. Bobin M. S. *Sovremennyye tendentsii menedzhmenta: teoriya sistem; kontseptsiya sopryazhennykh obstayatelstv* [Modern trends in management: systems theory; concept of related circumstances]. - М.: Laboratoriya knyhy, 2012. - 104 s. <http://biblioclub.ru>
10. Neyman D., Morhenshtern O. *Game theory and economic behavior* (Russ. ed.: *Teoriya ihor ta ekonomichna povedinka.* Moscow, Nauka, 1970. 703 p).

Надійшла (received) 25.12.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Кадикова Ірина Миколаївна (Кадькова Ірина Николаевна, Kadykova Iryna) – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет імені О.М.Бекетова, доцент кафедри Управління проектами в міському господарстві і будівництві, м. Харків; e-mail: irina.kadikova@kname.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3189-7231>

Овсюченко Юрій Вікторович (Овсюченко Юрий Викторович, Ovsyuchenko Yurii) – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет радіоелектроніки, доцент кафедри Економічної кібернетики та управління економічною безпекою, м. Харків; e-mail: yurii.ovsiuchenko@nure.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0522-1799>

Пересада Олена Василівна (Пересада Елена Васильевна, Peresada Olena) – Харківський національний університет радіоелектроніки, старший викладач кафедри Економічної кібернетики та управління економічною безпекою, м. Харків; e-mail: olena.peresada@nure.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0388-975X>