

В. М. КУХАРСЬКИЙ, С. Д. БУШУЄВ

УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ПРОЄКТИ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОСВІТНЬО-НАУКОВИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

Трансформація системи вищої освіти України в умовах євроінтеграції, децентралізації публічного управління та воєнних викликів потребує переходу від адміністративно-ієрархічних моделей до адаптивних, результаторієнтованих форм врядування. Метою статті є обґрунтування концепції управління через проекти (governance by projects) як методологічної основи стратегічного розвитку освітньо-наукових установ України. Методологічну основу дослідження становлять теорія врядування, концепції проектного та портфельного управління, підходи інтерактивного й адаптивного врядування, а також методи системного аналізу, бібліометричного огляду та формалізованого моделювання. Проаналізовано еволюцію університетських моделей управління в Європейському просторі вищої освіти та визначено інституційні чинники переходу до проектно-орієнтованих форм реалізації стратегій. Розкрито зовнішній і внутрішній виміри проектного врядування, у межах яких проекти розглядаються як базові одиниці реалізації стратегічних цілей, а портфель проектів — як інструмент узгодження ресурсів, пріоритетів і очікуваних результатів. Узагальнено підходи провідних міжнародних моделей управління проектами та показано значення поєднання контрактних, реляційних і державних механізмів врядування для забезпечення стратегічної узгодженості та інституційної стійкості університетів. Наукова новизна полягає в розробленні математичної моделі адаптивного проектного врядування, яка формалізує взаємозв'язки між стратегічними цілями розвитку, портфелем проектів, ресурсними обмеженнями, ризиками та показниками результативності. Запропонована модель забезпечує кількісну оцінку управлінських рішень, підтримує сценарне планування, механізми «stop / review / scale» та підвищує обґрунтованість стратегічного вибору в умовах невизначеності. Практичне значення результатів полягає у можливості використання моделі для побудови системи стратегічного управління закладами вищої освіти України в період трансформацій і післявоєнного відновлення.

Ключові слова: управління через проекти; проектне врядування; стратегічний розвиток університетів; адаптивне управління; чутливе управління; портфельне управління; інституційна автономія; математична модель стратегічного управління; вища освіта України.

V. KUKHARSKYY, S. BUSHUYEV

GOVERNANCE BY PROJECTS AS A METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC INSTITUTIONS IN UKRAINE

The transformation of Ukraine's higher education system under conditions of European integration, decentralization of public governance, and wartime challenges necessitates a shift from administrative-hierarchical models toward adaptive, results-oriented forms of governance. The purpose of this article is to substantiate the concept of governance by projects as a methodological foundation for the strategic development of educational and scientific institutions in Ukraine. The methodological framework of the study is based on governance theory, project and portfolio management concepts, and approaches to interactive and adaptive governance, combined with methods of systems analysis, bibliometric review, and formalized modeling. The evolution of university governance models within the European Higher Education Area is analyzed, and institutional drivers of the transition toward project-oriented forms of strategy implementation are identified. The external and internal dimensions of project governance are examined, within which projects are conceptualized as the basic units of strategic goal implementation, while project portfolios serve as instruments for aligning resources, priorities, and expected outcomes. The study synthesizes approaches from leading international project management frameworks and demonstrates the importance of integrating contractual, relational, and governmental governance mechanisms to ensure strategic coherence and institutional resilience of universities. The scientific novelty of the research lies in the development of a mathematical model of adaptive project governance that formalizes the relationships among strategic development objectives, project portfolios, resource constraints, risks, and performance indicators. The proposed model enables quantitative evaluation of managerial decisions, supports scenario-based planning, operationalizes “stop / review / scale” decision mechanisms, and enhances the robustness of strategic choice under conditions of uncertainty. The practical significance of the results consists in the applicability of the model for designing strategic management systems in Ukrainian higher education institutions during periods of systemic transformation and post-war recovery.

Keywords: governance by projects; project governance; strategic development; adaptive governance.

Вступ. Українська система вищої освіти протягом останнього десятиліття демонструє поступовий перехід від централізованої адміністративної моделі до децентралізованої, стратегічно орієнтованої системи врядування, що відповідає європейським стандартам. Ця трансформація зумовлена як внутрішніми потребами модернізації, так і зовнішніми імперативами євроінтеграції, зокрема участю України у Болонському процесі та розбудовою Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА). Розвиток нових управлінських практик характеризується поступовим запровадженням принципів, притаманних європейському простору вищої освіти. Зокрема, розширюється автономія університетів: академічна, організаційна, фінансова та кадрова. Паралельно

впроваджується цифрове управління, що включає електронний документообіг, онлайн-вступ, онлайн акредитацію освітніх програм та інші інструменти електронної взаємодії. Посилюється роль механізмів прозорості та підзвітності, зокрема через діяльність Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, що впроваджує європейські стандарти якості (ESG 2015) [1-9].

Період 2020–2025 років позначився формуванням ключових засад нової управлінської парадигми, у межах якої розвиваються інститути стратегічного планування, індивідуальних освітніх траєкторій [10] та Національної рамки кваліфікацій. Ці інструменти спрямовані на забезпечення якості освіти, прозорості управлінських процесів і узгодження освітньої політики з потребами ринку праці. Водночас процес

© В. М. Кухарський, С. Д. Бушуєв, 2026

модернізації супроводжується низкою системних викликів – фінансовою нестабільністю закладів освіти, різним рівнем цифровізації закладів, регіонів, фрагментацією управлінських структур та наслідками повномасштабної війни, що призвела до руйнування інфраструктури, переміщення студентів і викладачів, втрати частини людського капіталу.

У межах цього процесу формується нова модель управління вищою освітою, що поєднує принципи проєктного управління, цифрового врядування та гнучкого стратегічного планування. Вона враховує кілька взаємопов'язаних тенденцій:

- персоналізацію освітніх траєкторій, що передбачає формування індивідуальних навчальних планів, модульних курсів і міждисциплінарних програм;

- упровадження мікрокваліфікацій (micro-credentials), сумісних із європейською системою Europass та Європейською рамкою кваліфікацій (EQF), для визнання коротких циклів навчання й перекваліфікації;

- інтеграцію штучного інтелекту (AI-based guidance) у процеси супроводу студентів, профільовання компетенцій та цифрового моніторингу результатів навчання;

- розбудову цифрової інфраструктури управління ЗВО, що забезпечує взаємодію адміністративних, навчальних і дослідницьких процесів через електронні сервіси, хмарні платформи та відкриті дані.

Важливим контекстом цих змін є децентралізаційна реформа, яка значною мірою визначила архітектуру управління публічним сектором в Україні. Передача частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень посилила інституційну спроможність громад і стала чинником управлінської стійкості в умовах війни. Такий підхід сприяв підвищенню ефективності прийняття рішень, прозорості та залученню громадянського суспільства до процесів управління.

Університети, особливо регіональні, дедалі частіше виступають центрами регіонального розвитку, соціальної згуртованості та інноваційної активності, діючи у партнерстві з органами місцевого самоврядування, бізнесом і міжнародними програмами технічної допомоги. Це розширює роль закладів вищої освіти як елементів системи місцевого врядування та створює передумови для впровадження проєктно-програмного управління. У цій моделі університети не лише виконують навчальні функції, а й реалізують стратегічні ініціативи з розвитку територій від проєктів післявоєнного відновлення до формування регіональних кластерів знань, підтриманих Європейським Союзом.

Таким чином, еволюція управління у вищій освіті України відбувається у межах складної взаємодії трьох системних факторів:

- європеїзації управлінських практик, що визначає стандарти автономії, підзвітності та прозорості [11-15];

- децентралізації влади, яка формує простір для регіональної ініціативи та університетської самостійності [16];

- воєнної трансформації, що виступає каталізатором інституційної стійкості й стратегічної адаптації сектору освіти.

З управлінської точки зору, ці тенденції свідчать про перехід від адміністративного управління до адаптивного, проєктно орієнтованого врядування, у якому університети розглядаються як відкриті системи - суб'єкти стратегічного розвитку, здатні самостійно формувати програми, управляти ризиками та залучати ресурси через європейські та світові грантові платформи.

Сучасне управління перестає бути адміністративною процедурою контролю, натомість розглядається як політичний і соціальний проєкт, у межах якого актори спільно створюють політику через партнерства, спільні ініціативи й мережеві форми взаємодії. Управління набуває характеристик динамічного процесу, що постійно відтворюється через практику спільного управління, обміну даними та розподілу відповідальності [17-20].

У цій парадигмі університет розглядається як активний суб'єкт публічної політики, що бере участь у спільному виробленні рішень, реалізації державних і регіональних стратегій, забезпеченні стійкості та інноваційності суспільного розвитку. Такий підхід створює умови для формування цілісної системи проєктно-програмного управління, яка є актуальною для освітнього сектору України у період трансформацій.

У цьому контексті дедалі більшої популярності набуває управлінська модель, яку в науковому дискурсі окреслюють як «управління через проєкти» або governance by projects. Хоча термін не завжди фігурує як усталене поняття, його сутність реалізується під різними назвами – проєктне управління (project governance), проєктизація (projectification) [21], проєктно-орієнтоване управління (project-based governance), управління через проєкти (governance through projects). Це свідчить не лише про широку інтерпретацію, а й про концептуальну єдність ідеї: використання проєктного підходу як механізму стратегічного управління, що передбачає свідоме конструювання правил, ролей, процедур і портфельних рішень, через які організація спрямовує свою діяльність і досягає визначених цілей.

Бібліометричні огляди свідчать, що поняття project governance сформувалося на стику загальної теорії врядування – зокрема транзакційної економіки, теорії агентських відносин та корпоративного управління – і практик проєктного менеджменту. Ця концепція виникла як відповідь на потребу в управлінських механізмах, здатних забезпечити стратегічну узгодженість, ефективність реалізації та прозорість процесів у складних організаційних середовищах. Водночас термін залишався концептуально неоднозначним, що зумовило появу різних підходів до його інституціоналізації – від

нормативно-орієнтованих моделей до адаптивних практик, залежно від контексту застосування.

Університети, які інтегрують цю логіку, демонструють перехід від управління процесами до формування портфелів стратегічних ініціатив, що охоплюють освітні, наукові, інфраструктурні та соціальні напрями. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність реалізації цілей, а й забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, зберігаючи при цьому академічну автономію.

Для України, яка перебуває у фазі глибокої трансформації освітнього сектору, модель управління через проекти відкриває перспективи побудови гнучкої, результаторієнтованої системи управління, здатної поєднувати стратегічне бачення з інституційною самостійністю. Така система може стати ефективним інструментом реалізації державних і європейських пріоритетів у сфері вищої освіти, зокрема в контексті євроінтеграції, цифровізації, забезпечення якості та розвитку людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень. Концепції проектного управління як інструмент управління реформами. У цьому контексті важливо враховувати існування двох відносно автономних напрямів концептуалізації проектного управління. Перший розглядає управління проектами як зовнішній процес щодо конкретного проекту – інструмент корпоративного контролю портфеля та узгодження зі стратегічними цілями організації. Другий – як внутрішній процес, що охоплює механізми узгодження цілей, координації дій та розподілу відповідальності між учасниками тимчасової міжорганізаційної коаліції. Важливо підкреслити, що ці два виміри не суперечать один одному. Навпаки, вони репрезентують різні рівні мета-керування проектною – зовнішній (інституційний) і внутрішній (операційний), які у взаємодії формують цілісну архітектуру стратегічного управління в умовах сучасного університету.

В одному випадку університет як «власник портфеля» встановлює принципи, за якими

ініціюються, відбираються, пріоритезуються й контролюються проекти трансформації (цифровізація навчання, дослідницька інфраструктура, інтернаціоналізація, енергоефективність тощо). В іншому – кожен великий проект (наприклад, міжуніверситетська мережа, центр компетентностей чи публічно-приватне партнерство) потребує свого режиму врядування: ролей і відповідальностей, правил узгодження з регуляторним середовищем, прозорих процедур розподілу ризиків і вигод, і механізмів взаємного контролю між партнерами. Така двошарова архітектура пояснює, чому в практиці з'являється різна термінологія («управління через проекти», «управління проектами як об'єктами врядування», «портфельне управління») – але в усіх випадках ядром є проект як одиниця управлінської дії.

Ця дихотомія, описана авторами [22], пояснює різноманіття термінів – управління через проекти проти проектне управління – але не заперечує їхньої спільної сутності: проект виступає як носій управлінського рішення та одиниця реалізації стратегій. У роботі Ахоли та інших представлено результати вибірки 1501 статей з ключовим словом “governance” і, дотримуючись стандартних процедур бібліометрії, виокремлено 16 найцитованиших джерел (≥20 цитувань), автори трактують їх як головні «main origins of governance», що задають каркас для подальших інтерпретацій у проектному контексті. У цих джерелах домінують агентська логіка та корпоративне врядування, а загалом вони відбивають міждисциплінарний характер теорій врядування, від економіки та фінансів до права, політології й соціології. Саме на цей фундамент спирається подальше розрізнення «зовнішнього» і «внутрішнього» вимірів врядування проектів, через які проектний підхід перетворюється на практичну архітектуру управління.

Проектне управління аналізується як двокомпонентна система: з одного боку, як зовнішнє управління, що здійснюється на рівні організації або держави, а з іншого – як внутрішнє управління, що формується в межах конкретного проекту (рис. 1).

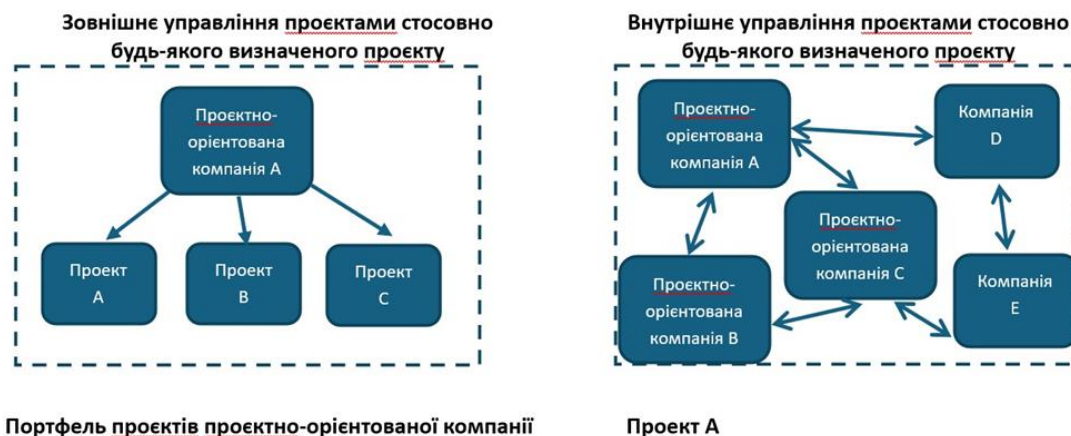


Рис. 1. Напрямки досліджень в галузі управління проектами

У цьому кейсі розрізнення двох вимірів управління проєктів демонструє, як проєктний підхід одночасно працює на рівні портфеля і на рівні конкретної міжорганізаційної ініціативи. У «зовнішній» логіці проєкти підпорядковані власнику портфеля (університету), який задає стандарти ролей, звітності, моніторингу та узгоджує їх із місією й стратегією; таким чином розв'язується типова для цієї перспективи задача впорядкування множини проєктів із коротко- і довгостроковими цілями організації та запобігання агентським відхиленням на рівні окремих команд.

У своїй «внутрішній» логіці проєкт діє як тимчасовий організаційний та транзакційний центр між юридично незалежними учасниками; основним завданням є розробка спільних правил та процедур для координації, контролю та захисту, гармонізації інтересів та синхронізації взаємозалежної роботи – з вибором механізмів залежно від контексту та поведінки партнерів.

Комбінування цих вимірів концептуально фіксує подвійність проєктного управління: з одного боку, портфельні рішення і стандарти «спускаються» зверху, з іншого – кожний великий проєкт набуває суб'єктності та формує «правила гри» всередині міжорганізаційної мережі.

Для закладів вищої освіти це означає необхідність поєднання централізованих принципів відбору/пріоритетизації та прозорості підзвітності на рівні портфеля з гнучкими, контекстуальними формами взаємодії в кожному проєкті трансформації (цифровізація навчання, реконструкція інфраструктури, міжвузівські консорціуми). Така дворівнева архітектура забезпечує інституційну спроможність управляти ризиками, забезпечувати стратегічну узгодженість та спільно створювати цінність в умовах високої невизначеності та багатосторонньої зацікавленості, що є характерними для українського сектору вищої освіти.

«Проєктизація публічної діяльності» є багаторівневим явищем із суперечливими наслідками: на особистому рівні – зміни в часовій структурі роботи, формування нових професійних ідентичностей та «орієнтованого на проєкти» способу мислення; на організаційному рівні – проникнення логіки проєктів у постійні структури, парадокс контролю (підвищення рівня підзвітності та процедур в обмін на обіцянки гнучкості), залежність від грантових режимів та пов'язана з цим інноваційна неоднозначність; на суспільному рівні – використання проєктів як інструменту політики, що одночасно стимулює розвиток і створює ризики фрагментації, «тимчасовості» рішень та невідповідності між логікою проєкту та логікою оцінки суспільних результатів. Саме ці три рівні стають аналітичною рамкою для синтезу емпіричних імплікацій у виявлених джерелах.

Університетське середовище добре вписується в цю структуру. На індивідуальному рівні проєктний режим стимулює формування нових особистісних якостей та компетенцій, але збільшує тиск термінів та

звітності за грантами; на інституційному рівні інтеграція проєктів у поточні процеси супроводжується «парадоксом контролю», коли обіцянки гнучкості поєднуються з більш складними правилами та аудитами; на політичному рівні грантові інструменти прискорюють інновації, але водночас створюють ризик збереження тимчасового характеру рішень та розриву між проєктами та стратегією університету.

Для українських ЗВО висновок практичний: щоб перетворити управління через проєкти (governance by projects) із множини роз'єднаних ініціатив на архітектуру управління, необхідно одночасно: інституціоналізувати управління портфелем (визначення пріоритетів, механізми прийняття рішень, узгодження з місією та ключовими показниками ефективності, інтеграція результатів у поточні процеси) та встановити внутрішній режим управління для кожного великого проєкту, який синхронізує інтереси партнерів, правила підзвітності та оцінки з реалістичними термінами змін. Саме поєднання цих двох рівнів мінімізує системні ризики проєктної діяльності (фрагментація, «тиранія термінів», «замкнення» проєкту без масштабування) і водночас дозволяє нам скористатися її перевагами – цільовою мобілізацією ресурсів, прискореним тестуванням рішень та прозорістю підзвітності.

Отже, інтеграція теоретичних підходів дозволяє розглядати governance by projects не лише як інструмент управління реформами, а як нову парадигму освітнього врядування, що базується на принципах:

1. Системність – проєктне управління є складовою ширшої системи державного і корпоративного врядування.
2. Адаптивність – управління має реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.
3. Плуралізм – поєднання формальних і неформальних механізмів забезпечує стійкість системи.
4. Ціннісна орієнтація – акцент на суспільній користі, інклюзії та сталому розвитку.
5. Дані й аналітика – як основа для прийняття рішень у стилі data-driven governance.

Для українських закладів вищої освіти актуальність підходу «управління на основі проєктів» визначається трьома обставинами. По-перше, в умовах війни університети працюють в умовах високої невизначеності та численних транзакцій із зовнішніми партнерами; управління проєктами забезпечує необхідні механізми для захисту, координації та адаптації до контексту. По-друге, логіка портфеля дозволяє прозоро розставити пріоритети обмежених ресурсів серед конкуруючих ініціатив (відновлення інфраструктури, цифрова трансформація, інтернаціоналізація, підтримка досліджень), пов'язуючи кожен проєкт із місією університету та ключовими показниками ефективності. По-третє, інтерактивний характер сучасних викликів для університетів (співпраця з

городами, бізнесом, роботодавцями) вимагає саме тих інструментів метауправління, які описані в літературі: правила участі, процедури спільного прийняття рішень, механізми підзвітності та арбітражу конфліктів – і все це найкраще реалізується на рівні конкретних проектів та програм. Таким чином, незалежно від терміна – «управління проектами», «проектне управління» або «управління через проекти» – ми говоримо про інституціоналізацію проекту як базового модуля управління, що поєднує стратегію, ресурси та багатосторонню взаємодію в ефективну систему управління університетом.

У 2012 році на Всесвітньому конгресі з управління проектами було запропоновано піраміду управління проектами, яка враховувала ефекти від проекту [23]. Пізніше у дослідженнях Мюллера (Müller) та інших авторів починаючи з 2016 [24] наголошувалося, що традиційне розуміння успіху проекту, засноване на критеріях «час–бюджет–якість», є недостатнім у сучасних умовах. Замість цього акцент зміщується на створення цінності, тобто на здатність проекту генерувати результати, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Такий підхід є особливо релевантним для закладів вищої освіти, де проекти – наприклад, запуск нових освітніх програм, цифровізація процесів чи міжнародна акредитація – мають не лише операційне, а й стратегічне значення. Водночас, за даними Інституту проектного менеджменту (PMI, 2014) та міжнародної мережі незалежних фірм, що надають аудиторські, податкові та консультативні послуги KPMG (2010), лише 40% проектів узгоджені з бізнес-стратегією організації, що свідчить про наявність системної проблеми, яка може бути критичною для ЗВО.

Автори дослідження пропонують розглядати проектне управління як частину ширшої системи управління змінами, що охоплює портфелі, програми та окремі проекти. Вони порівнюють три провідні концепції до управління проектами – PMI, Асоціації проектного менеджменту (APM) та концепції запропонованої Мюллером. Ці моделі формують основу сучасного розуміння проектного управління як інструменту реалізації організаційної стратегії, і кожна з них пропонує власну логіку побудови управлінських рівнів та узгодження між ними.

Підхід PMI базується на концепції Організаційного проектного менеджменту (Organizational Project Management, OPM), яка включає управління портфелем, програмами та окремими проектами як складові єдиної системи реалізації стратегічних цілей. Управління проектами тут розглядається як інституційно інтегрований процес, що забезпечує стратегічну узгодженість через чітко визначені функції, ролі та процеси. Цей підхід є особливо релевантним для організацій, які прагнуть системної побудови управлінської вертикалі – від корпоративного рівня до рівня окремого проекту.

Концепція APM, натомість, акцентує на управлінні проектом менеджментом (Governance of

Project Management, GoPM), що передбачає зовнішнє управління проектами з боку організації. У цій моделі ключовою є роль спонсора проекту як агента стратегічного узгодження, а управління проектами виконує функцію контролю та забезпечення відповідності стратегічним пріоритетам. Підхід APM орієнтований на прозорість, відповідальність і ефективність реалізації проектів, що особливо важливо в умовах нормативного регулювання та державного фінансування, характерного для закладів вищої освіти.

Підхід запропонований Мюллером та іншими авторами пропонує гнучкіше бачення, де проекти розглядаються як тимчасові організації, що функціонують у межах корпоративного управління. Важливою концептуальною складовою є поняття *governmentality* – спосіб, у який управлінці формують свою легітимність і вплив, забезпечуючи узгодження між рівнями управління не через формальні механізми, а через створення умов для саморегуляції. Цей підхід визнає контекстуальну специфіку організації і допускає варіативність моделей управління залежно від типу проекту, що робить його особливо цінним для ЗВО з високим рівнем автономії та складною інституційною структурою.

Автори демонструють, що попри відмінності у термінології та структурі, всі моделі визнають необхідність узгодження проектного управління з корпоративною стратегією, а також важливість ролі спонсора проекту та контекстуальних чинників організації. Ця позиція дозволяє чітко розмежувати рівні управління та забезпечити логічну інтеграцію між ними. Візуалізація, представлена у вигляді рисунка «Views of Governance in the Realm of Projects» (рис. 2), ілюструє, як кожна з моделей структурує управління на різних рівнях – від корпоративного до рівня окремого проекту.

Спільним знаменником трьох підходів є вимога стратегічного вирівнювання проектного управління з цілями організації, чіткий зв'язок між корпоративним (організаційним) і проектним врядуванням, критична роль спонсора та чутливість режимів врядування до контексту інституції.

Відмінності – концептуальні. У PMI-парадигмі ключовою є ієрархія рівнів із власними визначеннями: OPM-governance як рамка, що спрямовує портфель/програму/проект; далі окремі рамки для портфеля, програми і проекту, усі – як інструменти досягнення стратегічних та операційних цілей.

Натомість APM акцентує «Governance of Project Management» (GoPM): врядується не лише кожен рівень, а сама функція ПМ (мандат спонсора, стандарти ролей, підзвітність), що посилює зв'язок між корпоративним наглядом і практиками ПМ.

У лінії Müller вирішальним є вимір *governmentality* – яким чином «центр» проявляє себе на кожному рівні та через які етичні й поведінкові очікування забезпечується зв'язність між рівнями; це розширює «governance of projects» до наскрізної

рамки, що працює не тільки правилами, а й практиками взаємодії.

Погляди на управління в сфері проектів

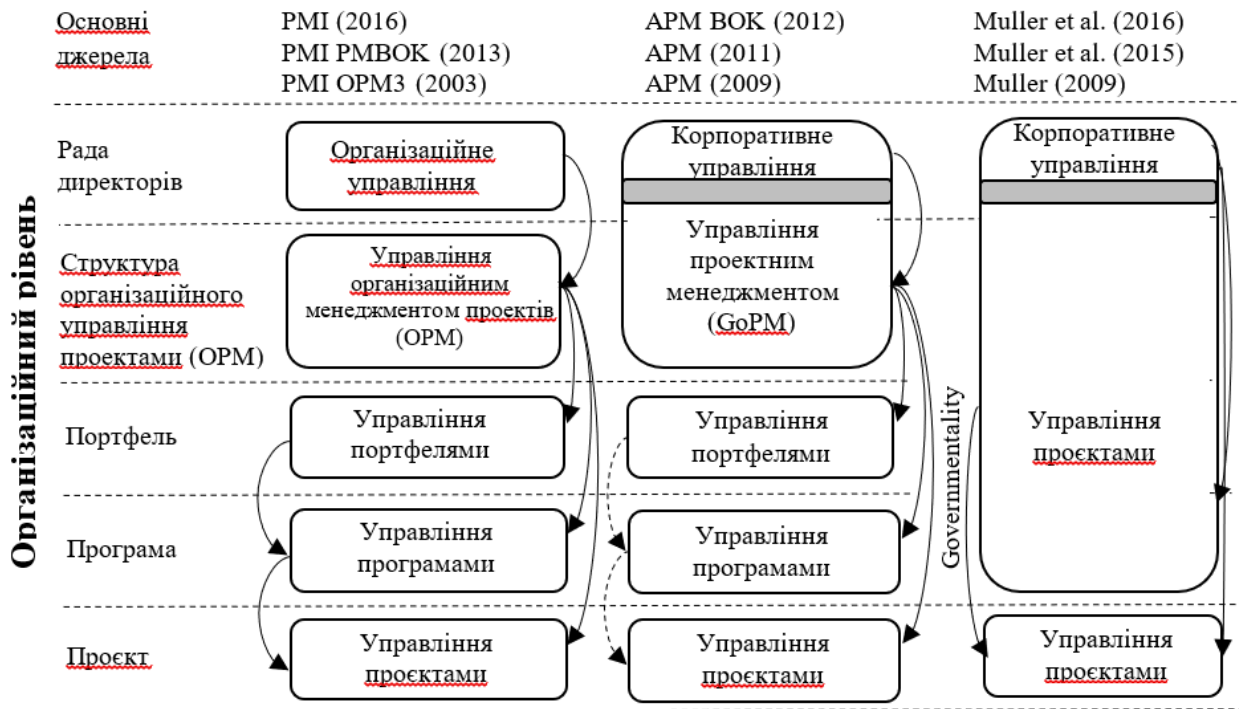


Рис. 2. Погляди на управління в сфері проектів [24]

Додатково Musawir і співавтори [25-26] зставляють цю типологію з дихотомією зовнішнього/внутрішнього врядування проектів: перше – унідиційні контролю з боку організації (агентська логіка, у т.ч. APM-GoPM), друге – спільні механізми координації/контролю/захисту всередині конкретного проекту (логіка транзакційних витрат) для узгодження багатьох учасників. Це пояснює розщеплення термінів у літературі й підказує, що цілісна архітектура потребує обох перспектив.

Концептуальна рамка, запропонована Musawir et al., передбачає розширення ролі проектного управління за межі життєвого циклу проекту – до етапу utilization, коли результати починають приносити користь. Це особливо важливо для освітніх установ, де ефекти проектів можуть проявлятися через роки після їх завершення. Автори також приділяють увагу поняттю benefits realization – досягненню результатів, які мають стратегічну цінність для стейкхолдерів. У контексті ЗВО це може означати підвищення якості освіти, розширення доступу, покращення репутації, залучення міжнародних партнерів тощо.

Цей порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок про те, що ефективно проектне управління не може розглядатися ізольовано, а має бути інтегрованим у загальну систему стратегічного управління організацією. Це означає необхідність формування багаторівневої моделі управління проектами, яка враховує специфіку освітнього

середовища, стратегічні пріоритети ЗВО та потребу в прозорих механізмах реалізації змін.

У дослідженні Беккера та Стейна [27] запропоновано формалізовану дефініцію проектного управління як системи правил, протоколів, структур і відносин, що забезпечують прийняття рішень у межах проекту з метою досягнення стратегічної мети. Автори виходять із того, що багаторічні зусилля з удосконалення контролю й моніторингу не усувають системних причин провалів; отже, потрібен рівень «над управлінням» – правила, ролі та відносини, у межах яких узагалі ухвалюються рішення в проекті. Формалізоване визначення «project governance», отримане методом Дельфі та верифіковане кейсами, описує його як «набір управлінських систем, правил, протоколів, відносин і структур, що створюють рамку, в межах якої ухвалюються рішення щодо розроблення та реалізації проекту з огляду на бізнесову або стратегічну мотивацію».

Ключові результати цього дослідження: управління проектами має узгоджуватися з корпоративним управлінням, бути переважно загальним з можливістю контекстуальних коригувань, а контроль має бути лише частиною управління, що заздалегідь встановлює «правила гри». Автори розробили концептуальну рамку управління проектами (Project Governance Framework), яка базується на принципах корпоративного управління, адаптованих до тимчасової природи проектів (рис. 3).

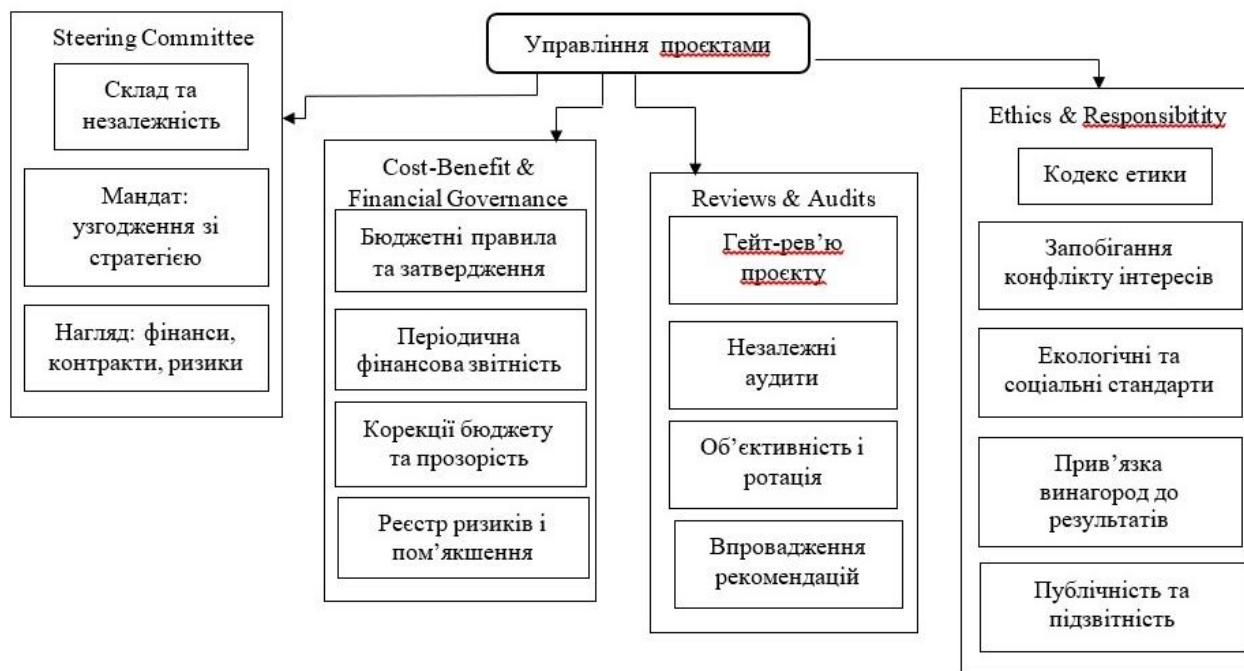


Рис. 3. Концептуальна рамка управління проектами [27]

Рамка зводить зміст до чотирьох взаємопов'язаних кластерів: склад і робота керівного комітету (включно з компетентностями на стикі фінансів, контрагування, аналізу ризиків та узгодженнію зі стратегією), управління витратами та вигодами (з регулярною фінансовою звітністю, прозорістю корекцій бюджетування та процесного ризик-менеджменту), проектні рев'ю та аудити (з забезпеченням об'єктивності і ротації, розширеним мандатом на зовнішній аудит), етикою та відповідальністю, врегулювання конфліктів інтересів (з запровадженням етичного кодексу, запобіганням конфліктів інтересів, прив'язкою винагороди до результатів, врахування стандартів з охорони довкілля й соціальної відповідальності). Сукупно це переводить управління через проекти із рівня гасла на перевірений контрольний список для прийняття рішень та підзвітності.

Емпіричні спостереження за реальними кейсами уточнюють пріоритети рамки. По-перше, склад і спроможність керівного комітету (Steering Committee) виявляються «вузлом причинності» як успіхів, так і провалів: саме здатність структурувати фінанси та контракти, утримувати стратегічне узгодження та режим ризик-менеджменту напряму корелює з результатом. По-друге, системне дотримання етичного кодексу, соціальних і екологічних стандартів зменшує імовірність «повзучих» витрат і репутаційних ризиків; навпаки, їх брак часто лежить у корені негативних наслідків. По-третє, навіть у відносно успішних мегапроектах більшість вимог рамки реалізовувались завдяки високій майстерності топ-менеджерів, а не через формально задану інфраструктуру врядування – отже, наявність формалізованої рамки економить час на узгодження

«очевидного» й підвищує відтворюваність якості управлінських рішень.

З погляду теорії проектного управління цей підхід уточнює межі між контролем і врядуванням: контроль – це операційна функція вимірювання/корекції в межах проекту, тоді як врядування визначає, хто і за якими правилами ухвалює рішення, як розподіляються повноваження й відповідальність, які критерії «достатності» інформації для прийняття рішень, як забезпечуються незалежний аудит і прозорість. У термінах управління через проекти це і є інституціоналізація проекту як базового модуля управління, що з'єднує стратегію, ресурси, ризики та стейкголдську відповідальність у послідовну архітектуру.

Для закладів вищої освіти, особливо в українському контексті, модель Беккера і Стейна є корисною тим, що її чотирикутник можна перетворити на ініціативи з трансформації університетів. Роль керівного комітету природно бере на себе інституційна рада/проектний комітет із залученням незалежних експертів і представників зовнішніх стейкголдерів (громади, донори, бізнес); блок «cost-benefit» задає прозорі правила для бюджетів, корекцій і «журналі» ризиків; модуль аудитів закріплює незалежні рев'ю і публічність; етичний кодекс інституалізує політики академічної доброчесності, недопущення конфлікту інтересів, екологічних і соціальних критеріїв. У поєднанні з портфельною логікою це забезпечує як «зовнішній» вимір – узгодження проектів із місією та КРІ університету, так і «внутрішній» – спільно погоджені правила гри всередині міжорганізаційних консорціумів (ERASMUS+, спільні лабораторії, програми відновлення).

Водночас підхід має межі застосовності, які доцільно врахувати в академічному середовищі. Потрібна локальна адаптація до публічно-правового статусу ЗВО та, наприклад, українських правових норм публічних фінансів і державних закупівель. Ці нормативні обмеження не нівелюють цінності рамки, а підказують шлях адаптації: зберігаючи її чотири опорні кластери: слід уточнити склад керівного комітету з урахуванням автономії факультетів та участі зовнішніх партнерів; переформатувати «фінансовий» блок у логіку багато-джерельного фінансування з грантами/донорськими коштами; підсилити акценти на прозорості прийняття рішень, академічній етиці й відкритих даних про прогрес/результати. Саме така адаптація дозволяє перетворити підхід Бейкера та Стейна на робочу

архітектуру «управління через проекти» у вищій освіті України.

У дослідженнях Луо та інших [28] представлена концептуальна модель, яка є важливим доповненням до теорії управління через проекти, оскільки вона враховує не лише формальні механізми (контракти, регулювання), а й неформальні (довіру, культуру) та політичні (роль держави) (рис. 4). Автори пропонують тривимірну модель проектного управління, яка включає три типи механізмів: контрактне управління, реляційне управління та урядове управління. При оцінці стратегій розвитку вищих навчальних закладів така багатовимірна структура дозволяє проводити емпіричні дослідження впливу взаємодії цих механізмів на ефективність управління та успішну реалізацію освітніх трансформацій.

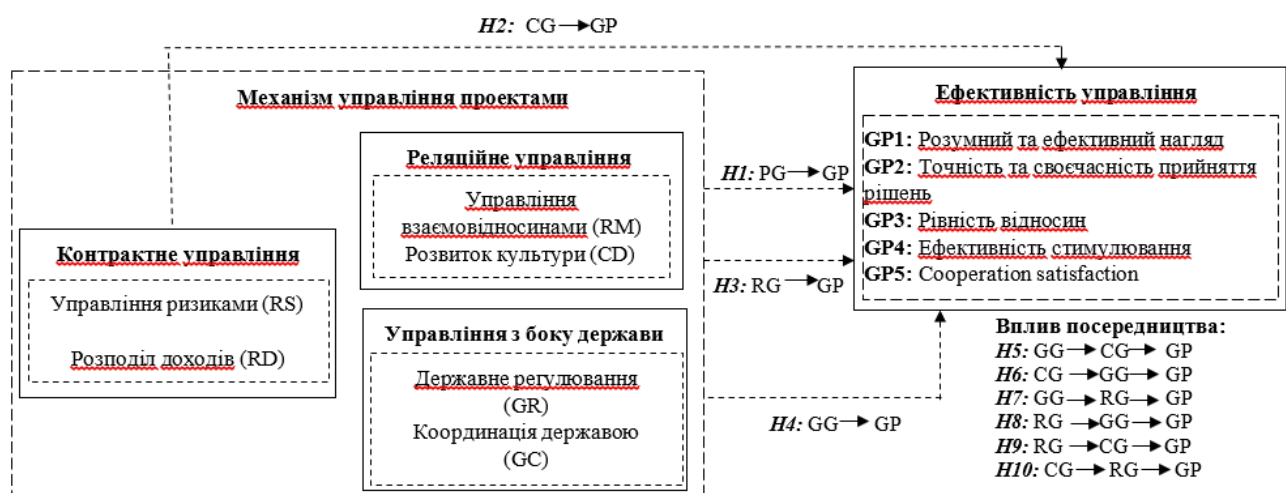


Рис. 4. Теоретична модель управління мегапроектами та ефективність управління [28]

У цій моделі врядування мегапроектів виділено три взаємопов'язані механізми – контрактне (CG), реляційне (RG) та державне (GG) – і показано їхній вплив на ефективність управління (governance performance), яку вимірюють за п'ятьма індикаторами: розумний та ефективний нагляд (GP1), точність і своєчасність ухвалення рішень (GP2), рівність відносин (GP3), дієвість стимулів (GP4) і задоволеність співпрацею (GP5).

У складі механізмів виділено два підкласи контрактного врядування – «розподіл ризиків» (RS) та «розподіл доходів/винагород» (RD) – два підкласи реляційного врядування – «підтримання відносин» (RM) і «культурний розвиток» (CD) – та два підкласи державного врядування – «регулювання» (GR) і «координація» (GC).

Гіпотези прямої дії фіксують вплив кожного механізму на результативність врядування (H1–H4), а блок опосередкувань (H5–H10) формалізує «плюралістичність» врядування: державне може діяти через контрактне (GG→CG→GP) і через реляційне (GG→RG→GP); контрактне – через державне (CG→GG→GP) і через реляційне (CG→RG→GP); реляційне – через державне (RG→GG→GP) і через

контрактне (RG→CG→GP). Сукупно це означає, що формальні стимули та регуляції перетворюються на узгоджену поведінку команд

У контексті «управління через проекти» для ЗВО така схема задає практичну логіку налаштування двох рівнів: портфельного врядування (де «державне» – це регуляції МОН, донорів, акредитацій; «контрактне» – грантові угоди, внутрішні положення; «реляційне» – партнерства та консорціуми) і внутрішнього врядування кожного великого проекту. Пріоритет – не ізольовано «посилувати контроль», а збалансувати й зв'язати три механізми так, щоб прямі ефекти CG, RG, GG і їхні медіації працювали на GP1–GP5: нагляд і своєчасні рішення, справедливі відносини, дієві стимули та задоволеність співпрацею.

Особливо цінним є включення до моделі компонента урядового управління, який раніше часто ігнорувався в теорії проектного управління. В умовах формування стратегічного розвитку ЗВО, де держава є ключовим гравцем – як регулятор, фінансист і політичний ініціатор – ця складова є критично важливою. Урядове управління охоплює як регуляторні функції (нагляд, контроль, політики), так і координаційні (взаємодія між інституціями,

вирішення конфліктів, забезпечення ресурсів), що особливо актуально для освітніх мегапроектів – наприклад, реформування системи акредитації, цифровізація, або створення міжуніверситетських кластерів.

Модель також демонструє, що ефективність управління залежить не лише від формальних контрактних механізмів, а й від неформальних – таких як довіра, комунікація, спільна культура. Це підтверджує, що стратегічні зміни в ЗВО не можуть бути реалізовані виключно через нормативні акти чи фінансування – потрібна взаємодія, партнерство, спільне бачення між учасниками освітнього процесу.

Паралельно з цим, у межах парадигми інтерактивного управління, яку розвивають Торфінг (Torfing) та інші [29], проектний підхід розглядається як інструмент мобілізації ресурсів, ідей та акторів для вирішення складних соціальних проблем. Автори визначають інтерактивне управління як процес взаємодії множинних акторів з різними інтересами задля формулювання та досягнення спільних цілей. У цьому контексті проекти виступають як платформи для співпраці, експериментування та створення публічної цінності, що особливо актуально для сфери освіти, де традиційні ієрархічні моделі управління часто виявляються неефективними.

Цей підхід висуває на перший план процесність, децентрованість і постійну комунікацію та погодження, а також ставить питання «метаврядування» – тобто як саме керувати такими мережевими процесами: які функції «вищого порядку» має виконувати держава/керівництво організації, які інструменти легітимації, підзвітності та арбітражу мають діяти. Для університетів, особливо в Україні, де реалізація реформ часто відбувається в багатостейкхолдерних зв'язках (МОН, місцеві громади, донори, бізнес, громадянське суспільство), інтерактивнерядування природно поєднується з управлінням через проекти: проекти стають «місцем» спільного творення публічної цінності, а правила метаврядування – гарантом якості процесу й результатів.

Адаптивне проектнерядування як методологічна основа стратегічного управління діяльністю ЗВО. Беручи до уваги зростаючу багаторівневність управління у вищій освіті – перетин державної політики, інституційних стратегій, очікувань стейкхолдерів і зовнішніх викликів – дедалі очевиднішою стає обмеженість підходів, що спираються переважно на директивне планування й централізований контроль. Сучасні університети працюють у середовищі, де правила гри й часові горизонти змінюються швидше, ніж тривають стандартні цикли планування; у таких умовах ефективність визначається не стільки ідеальністю початкового плану, скільки спроможністю системи швидко коригувати курс на основі нових даних і колективного навчання. Це вимагає моделей управління, які «вбудовано» враховують мінливість

контексту і здатні підтримувати керовану адаптацію: стислий такт ухвалення рішень, чітко окреслені портфельні «ворота» з прозорими критеріями проходження, ясний розподіл повноважень між рівнями, а також стабільні канали даних, що живлять замкнені петлі зворотного зв'язку між стратегією, портфелем, програмами й проектами.

У цій логіці «управління через проекти» переходить від статичної до динамічної конфігурації. Ідеї Thiry та Deguire щодо еволюційної природи стратегії [30] й Dewulf та Garvin щодо responsive governance [31] акцентують: траєкторії реформ часто є «emergent», тобто такими, що визначаються непередбачуваними зсувами середовища та взаємодією акторів, а не тільки первинним планом. Відтак центром тяжіння стає не довершеність методології планування, а спроможність системи організувати кероване експериментування і навчання «на ходу». У практичному вимірі це означає делегування рішень ближче до джерел інформації; запуск проектів як «безпечних для помилки» ініціатив із чіткими критеріями зупинки, перегляду або масштабування; підтримку цих циклів цифровими системами моніторингу, які забезпечують оперативну видимість прогресу, навантаження, ризиків і ефектів для бенефіціарів; а також організацію регулярних стратегічних рев'ю, де керівні органи не лише контролюють відповідність плану, а й санкціонують необхідні відхилення на основі даних і зміни зовнішнього контексту.

Концепція responsive governance (конкретизує, як саме поєднати формальні та поведінкові механізми, щоб така адаптація була не хаотичною, а керованою. На рівні портфеля та програм це означає, що контрактні інструменти – регламенти, угоди про фінансування, внутрішні положення про проектну діяльність – задають прозорі правила стимулювання та підзвітності, тоді як реляційні механізми – довіра, спільне розв'язання проблем, настанови до обміну знаннями – перетворюють ці правила на узгоджену поведінку команд і партнерів. Орієнтація лише на формальну відповідність графікам і планам є недостатньою, оскільки реальні проекти еволюціонують: виникають нові залежності, змінюються ризики, з'являються альтернативні шляхи досягнення цілей. Ефективне управління в таких умовах вимагає керованих «вікон перегляду» припущень, здатності переосмислювати рішення в реальному часі, інституційованих практик післядії (after-action review) та залучення компетентних учасників до швидких, але легітимних змін у конфігурації робіт, бюджетів і ризиків. Такий підхід узгоджується з принципами Project Management 2.0, які передбачають децентралізацію, участь, адаптивність і стратегічну чутливість до змін.

З позицій теорії складних адаптивних систем описаної Duit та Galaz [32] адаптивне проектнерядування у вищій освіті можна описати як поєднання трьох взаємопов'язаних контурів: стратегічного (визначає місію, обмеження і правила

«гри»), портфельного (відбирає та пріоритезує ініціативи, запускає експерименти й інтегрує їхні результати у постійні процеси) та операційного (організовує цикли навчання в командах і партнерствах). Кожен контур має власні рішення, але всі вони з'єднані даними, ритмами огляду та узгодженими ролями. У такій конфігурації зберігається стратегічна цілеспрямованість, але виконання стає гнучким і «чутливим» до контексту; саме це і підвищує резиліентність університетів, дозволяючи їм забезпечувати якість та безперервність освітніх і наукових процесів попри невизначеність і часті зовнішні збурення.

Для українських ЗВО, які реалізують стратегічні ініціативи в умовах високої турбулентності, це означає необхідність переходу до управлінських моделей, здатних поєднувати чіткість стратегічного бачення з гнучкістю реалізації. Responsive governance у цьому випадку може слугувати основою для побудови стійкої системи управління освітніми трансформаціями, яка враховує змінність середовища, багаторівневу взаємодію та потребу в адаптивних рішеннях.

Дослідники також наголошують на плюралістичному характері governance, який вимагає поєднання формальних і неформальних механізмів прийняття рішень. Klakegg та інші [33] як і Brunet та Aubry [34-35] вказують, що надмірна стандартизація процедур може обмежувати інноваційність, особливо у складних і креативних проектах, таких як освітні реформи. Тому ефективно проектування має ґрунтуватися на балансі між контролем і автономією, поєднуючи структурні інструменти (регламенти, звітність) із неформальними практиками (мережеві домовленості, інституційна довіра).

Ефективність проектного підходу як методологічної основи стратегічного управління діяльністю ЗВО значною мірою залежить від інституційного середовища, в якому функціонує заклад. Стратегічне управління не є ізольованим процесом – воно формується на перетині нормативно-правових рамок, управлінських традицій, політичних очікувань та організаційної культури. Саме тому аналіз інституційного контексту є ключовим для розуміння потенціалу та обмежень стратегічного розвитку ЗВО.

У межах цього дослідження стратегічне управління розглядається як багаторівнева система, що охоплює інституційне поле, організаційні структури та індивідуальні практики. Такий підхід дозволяє виявити, як зовнішні чинники (державна політика, ринок освітніх послуг, міжнародні стандарти) взаємодіють із внутрішніми процесами (стратегічне планування, управлінські рішення, участь персоналу) та формують траєкторії розвитку університету.

Аналіз сучасної літератури підтверджує актуальність цього підходу. Зокрема, у дослідженні Fumasoli та Hladchenko [36] стратегічне управління вищою освітою розглядається як динамічний процес,

що відбувається на трьох аналітичних рівнях: системному, організаційному та індивідуальному. На системному рівні стратегія пов'язана з позиціонуванням університету в полі вищої освіти, конкуренцією між закладами, міжнародною інтеграцією та політикою якості. На організаційному – з розробкою стратегічних планів, використанням інструментів управління (SWOT, Balanced Scorecard), а також з реакцією на зовнішні виклики (фінансування, пандемія, цифровізація). На індивідуальному – з участю середніх менеджерів, академічного персоналу та адміністративних працівників у формуванні та реалізації стратегій.

Особливої уваги заслуговує теза про те, що стратегічне управління є ефективним лише за умови врахування внутрішньої складності організації. Університети часто демонструють зовнішню узгодженість у стратегічних документах, але насправді мають високий рівень внутрішньої різноманітності, що впливає на реалізацію стратегічних цілей. Це підтверджує необхідність гнучких управлінських моделей, здатних адаптуватися до багаторівневих викликів.

Математична модель стратегічного управління ЗВО в парадигмі governance by projects.

Беззаперечно, що ідеєю моделі оптимального управління ЗВО має бути стратегія як динамічна «траєкторія», а не статичний стан. Вона має реалізовуватися через портфель проектів, керований вікнами перегляду (after-action review), цифровим моніторингом, правилами масштабування і постійним узгодженням з місією та KPI. Тому природною стає математична рамка моделі як динамічної системи керування портфелем проектів [37-38]. Змінними моделі мають бути стратегічні стани (що «рухаємо»).

Нехай $x_t \in \mathbf{R}^n$ вектор стратегічних спроможностей/результатів ЗВО на момент t наприклад: інтернаціоналізація, цифрова зрілість, дослідницька інфраструктура, енергоефективність тощо.

Нехай $s_t \in \mathbf{R}^n$ цільова траєкторія стратегії (desired targets), яка може уточнюватися після ревію (бо стратегія еволюційна)

Нехай $u_{i,t} \geq 0$ – ресурси, виділені на проект i у період t . Проекти – «одиниці реалізації стратегії», узгоджені з місією та KPI університету.

Додатково вводимо бінарне рішення «воріт»: $g_{i,t} \in \{0, 1\}$, що формалізує «критерії зупинки, перегляду, масштабування чи продовження.

Нехай w_t випадкові зміни контексту (регуляторні, фінансові, воєнні, партнерські), бо «реальні проекти еволюціонують» і змінюються ризики.

У такому випадку динаміка стратегічного розвитку через портфель проектів може описуватися рівнянням переходу станів (як портфель змінює університет)

$$x_{t+1} = x_t + \sum_{i=1}^m g_{i,t} A_i \phi_i(u_{i,t}) - d(x_t, w_t) + \varepsilon_t,$$

$A_i \in \mathbb{R}^{n \times 1}$ – «профіль внеску» проекту i у стратегічні спроможності (наприклад, проект цифровізації піднімає компоненту «digital maturity»).

$\phi_i(\cdot)$ – функція віддачі від ресурсів (зазвичай спадає гранична віддача): $\phi_i(u) = \log(1+u)$ або \sqrt{u} .

$d(x_t, w_t)$ – «зношування/втрати/відволікання» (операційне навантаження, ризики, кризи).

ε_t – шум.

Це математично відображає тезу: портфельне врядування впорядковує множину ініціатив і узгоджує зі стратегією, але потрібна адаптивність до змін.

Варто також враховувати обмеження щодо ресурсів (реальні бюджети)

$$\sum_{i=1}^m u_{i,t} \leq B_t, \quad u_{i,t} \geq 0$$

де B_t – доступний бюджет/ресурсний ліміт у період

t включно з багатоджерельним фінансуванням, як потрібна адаптація рамки.

Цільовими функціями стратегічного управління (що оптимізуємо) будуть мінімізація «стратегічного розриву», витрат та ризиків:

$$\begin{aligned} & \min_{\{u_{i,t}, g_{i,t}\}} \sum_{t=0}^T \lambda \sum_i \|x_t - s_t\|^2 w \\ & \min_{\{u_{i,t}, g_{i,t}\}} \lambda \sum_i u_{i,t} \\ & \min_{\{u_{i,t}, g_{i,t}\}} \rho R_i(u, g, w) \end{aligned}$$

відхилення від стратегічних цілей
витрати/навантаження
ризик

Матриця w задає пріоритети (що важливіше – цифровізація чи інтернаціоналізація тощо).

R_i може включати ризики «фрагментації», «тиранії термінів», «замкнення проекту без масштабування» – які тут прямо вказані як системні ризики портфельної діяльності.

Керовані «вікна перегляду», зміни конфігурації робіт/бюджетів на основі даних можна розглядати як оновлення стратегії після рев'ю (адаптивна траєкторія) та формалізувати так:

на кожному рев'ю (наприклад, кожні K періодів) оновлюємо цілі:

$$s_{t+K} = s_t + \Gamma(y_t - y_t^{\text{expected}})$$

де: y_t – вимірювані результати (KPI, навчальні результати, навантаження, ризики).

Γ – «швидкість навчання» (наскільки гнучко ЗВО змінює стратегію).

Це відповідає тезі: рев'ю не лише контролює план, а санкціонує необхідні відхилення на основі даних і контексту.

Нехай $M_{i,t}$ – цифрові метрики проекту (прогрес, ризики, ефект для бенефіціарів, тоді правила “stop / review / scale” як порогових політик можуть задаватися

$$g_{i,t} = \begin{cases} 0, & M_{i,t} \leq \tau_{\text{stop}} \\ 1, & M_{i,t} \geq \tau_{\text{continue}} \end{cases}$$

а «scale» реалізується як різке збільшення $u_{i,t}$ при $M_{i,t} \geq \tau_{\text{scale}}$

Прив'язуючись до типових сьгоднішніх практик українських ЗВО вектор стратегічного стану ЗВО можна описати вибравши десять ключових вимірів:

Персоналізація освітніх траєкторій

KPI:

- % студентів з індивідуальними навчальними планами;
- середня кількість вибірових/міждисциплінарних модулів на студента;
- показники утримання (retention) / своєчасного завершення.

Дослідницька інфраструктура та продуктивність

KPI:

- обсяг грантових надходжень/рік;
- публікації/цитовання (нормовані показники) або кількість статей Q1–Q2;
- кількість/завантаженість ключового обладнання, лабораторій (utilization).

Цифровізація навчання

KPI (приклад):

- частка дисциплін у LMS (%);
- частка курсів з цифровими активностями/оцінюванням (%);
- середня активність студентів у LMS (логіни/тиждень, завершення завдань).

Цифрова інфраструктура управління та відкриті дані

KPI:

- частка адміністративних процесів, що виконуються е-сервісами (%);
- % ключових реєстрів/даних, доступних через інтегровані системи;
- індекс «відкритості даних» (наявність/оновлення наборів, API/дашборди).

Мікрокваліфікації та короткі цикли навчання

KPI:

- кількість мікрокваліфікацій/рік;
- кількість слухачів (внутрішніх + зовнішніх);
- частка мікрокваліфікацій, що визнаються/перезарховуються (%);
- AI-супровід і цифровий моніторинг результатів навчання;
- наявність AI-based guidance у ключових точках (вступ/вибір траєкторії/ризик відрахування) (0/1 або шкала зрілості);
- точність моделей ризику/рекомендацій (AUC/precision, якщо є);
- частка студентів, охоплених моніторингом результатів (%).

Інтернаціоналізація
KPI:
- кількість міжнародних партнерств/угод (активних);
- мобільність: incoming/outgoing (студенти/викладачі);
- частка програм з компонентом англійською/подвійних дипломів (%).

Зрілість стратегічного управління портфелем проєктів (Strategic Portfolio Maturity)

KPI:
- % проєктів у портфелі, прив'язаних до стратегічних KPI (coverage);
- частота стратегічних рев'ю/переприоритизацій (на рік);
- частка проєктів, що проходять "ворота" stop/review/scale за даними (governance discipline).

Мережеві структури та "кластери" (міжуніверситетські коаліції)

KPI:
- кількість активних консорціумів/кластерів;
- кількість спільних програм/лабораторій/центрів;
- обсяг ресурсів, залучених через партнерства (фінанси/обладнання/послуги).

Енергоефективність та стійкість інфраструктури

KPI:
- споживання енергії на м² (кВт·год/м²);
- частка модернізованих будівель/теплодернізації (% площ);
- витрати на енергію на студента (або на м²).

Висновки. Сучасна модель управління вищою освітою в Україні формується як гібридна євроінтеграційна система, де інституційна автономія поєднується з державним стратегічним координуванням і міжнародним партнерством. Вона водночас спрямована на відновлення людського потенціалу у воєнних умовах та структурну інтеграцію у спільний європейський освітній простір, що відповідає принципам Болонського процесу і підходам програмного управління розвитком сектору.

Еволюція університетського врядування в Європі свідчить про поступову трансформацію управлінської парадигми – від державного контролю до гібридних форм, у яких університети діють як автономні, але взаємопов'язані актори у складній системі публічного управління. Ця динаміка не означає ослаблення ролі держави, а радше її трансформацію від адміністратора до стратегічного координатора. Університети дедалі більше працюють в умовах, де автономія формально закріплена, але реальні механізми управління реалізуються через контракти, дані, аналітику та проєктні програми.

Проєктний підхід до управління дозволяє реалізувати реформи через конкретні ініціативи – наприклад, фандрайзинг, цифровізацію освітнього процесу, модернізацію інфраструктури, впровадження комерційно орієнтованих мікрокредитних програм, нових освітніх програм з дуальною формою навчання. З іншого – забезпечує можливість залучення

зовнішніх ресурсів, партнерів та експертів, що є критично важливим в умовах обмеженого державного фінансування та високої конкуренції. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості та підзвітності, що відповідає вимогам європейських стандартів управління в освіті.

Українська реформа управління ЗВО може спиратись на гібридні підходи: поєднувати державні гарантії і стратегічний контроль із інституційною автономією та участю зовнішніх стейкхолдерів через наглядові ради. Для України, яка перебуває в умовах війни, європейської інтеграції та масштабних освітніх реформ, така логіка управління є не лише доцільною, а й необхідною. Вона дозволяє поєднати системність державного регулювання з гнучкістю автономних рішень університетів, забезпечуючи баланс між стратегічними пріоритетами та локальними ініціативами. Перехід до управління через проєкти створює інституційні передумови для формування стійкої освітньої екосистеми, де управління змінами відбувається не через директиви, а через реалізацію узгоджених проєктів і програм, заснованих на принципах партнерства, даних та результативності.

Список літератури

1. National Erasmus+ Office, HERE Team. *Overview of the key reforms and priorities in higher education of Ukraine*. Kyiv: Erasmus+ Programme of the European Union, 2024. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/neo_heres_ukrainian-higher-education-reforms_2024-1.pdf
2. Eurydice. *National reforms in higher education – Ukraine*. Brussels: European Commission, EACEA, 2025. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/ukraine/national-reforms-higher-education>
3. Україна. Кабінет Міністрів України. Про реалізацію експериментального проєкту щодо надання державних грантів на здобуття вищої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2024 № 822. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizatsiiu-eksperymentalnoho-proektu-shchodo-nadannia-derzhavnykh-hrantiv-na-zdobuttia-vyshchoi-osvity-i180724-822>
4. Україна. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osvity-v-ukrayini-na-20222032-roki-286->
5. Міністерство освіти і науки України. *Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки*. Київ, 2022. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osvity-v-ukrayini-na-2022-2032-roki>
6. Міністерство освіти і науки України. *Освіта 4.0: український світанок*. Київ, 2022. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyu.svitanok.pdf>
7. European Commission. *Digital Education Action Plan 2021–2027*. Brussels: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, 2021. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions>
8. OECD. *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2023. doi: 10.1787/e13bef63-en
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 29. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3642-20#Text>

10. Magalhães A., Veiga A. Reconfiguring education and research in the European Higher Education Area. *Revista Lusófona de Educação*. 2018. No. 42. P. 11–25. doi: 10.24140/issn.1645-7250.rle42.01
11. Magalhães A., Veiga A. Models of higher education governance in Europe: From organised anarchy to business-corporate organisations. *International Journal of Film and Media Arts*. 2022. Vol. 7, no. 3. P. 49–63. doi: 10.24140/ijfma.v7.n3.04
12. Bleiklie I., Enders J., Lepori B. *Managing universities*. Cham: Springer, 2017. doi: 10.1007/978-3-319-53865-5
13. CHEPS. *The extent and impact of higher education governance reform across Europe*. Brussels: European Commission, DG Education and Culture, 2007. URL: <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5149063/Enders06extent1.pdf>
14. European University Association. *University governance models: Toolkit for higher education institutions*. Brussels: EUA, 2020. URL: <https://www.eua.eu/publications/briefings/evolving-models-of-university-governance.html>
15. Bleiklie I., Kogan M. Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*. 2007. Vol. 20, no. 4. P. 477–493. doi: 10.1057/palgrave.hep.8300167
16. de Boer H., Enders J. Working in the shadow of hierarchy: Organisational autonomy and venues of external influence in European universities. *Managing universities*. Cham: Springer, 2017. P. 57–83. doi: 10.1007/978-3-319-53865-5_3
17. Schimank U., Lange S. Germany: A latecomer to New Public Management. *University governance*. Dordrecht: Springer, 2009. P. 51–75. doi: 10.1007/978-1-4020-9515-3_3
18. Wilkins A. W., Mifsud D. What is governance? Projects, objects and analytics in education. *Journal of Education Policy*. 2024. Vol. 39, no. 3. P. 349–365. doi: 10.1080/02680939.2024.2320874
19. Kalebar R. U. et al. Strategic management in higher education: Navigating challenges and opportunities. *Journal of Informatics Education and Research*. 2024. P. 97–104. doi: 10.52783/jier.v4i2.717
20. Kayyali M. *Fundamentals of strategic management in higher education: Challenges, opportunities and future trends*. Hershey: IGI Global, 2024. doi: 10.4018/979-8-3693-6967-8.ch009
21. Jakobsen R. Public sector projectification – A systematic review of the literature. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 2022. Vol. 26, no. 4. P. 91–112. doi: 10.58235/sjpa.v26i4.10588
22. Ahola T., Ruuska I., Artto K., Kujala J. What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*. 2014. Vol. 32, no. 8. P. 1321–1332. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.09.005
23. Kononenko I. V., Fadeyev V. A., Kolisnyk M. E. Project scope optimization model and method on criteria profit, time, cost, quality, risk. *Integrating Project Management Standards: Proceedings of the 26th IPMA World Congress*. Hersonissos, Crete, Greece, 2012. P. 286–292. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/8b6084a8-21be-4b22-a263-8f51d9e74030/download>
24. Müller R., Zhai L., Wang A., Shao J. A framework for governance in the realm of projects: Governmentality, governance structure and projectification. *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34, no. 6. P. 957–969. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.05.002
25. Musawir A. U., Abd-Karim S. B. *Project governance: Enabling organizational strategy*. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/311843793_Project_Governance_Enabling_Organizational_Strategy
26. Musawir A. U., Serra C. E. M., Zwikael O., Ali I. Project governance, benefit realization, and the strategic impact of projects. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35, no. 4. P. 852–866. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.03.005
27. Bekker M. C., Steyn H. Project governance: Definition and framework. *Journal of Contemporary Management*. 2009. Vol. 6. P. 214–228. URL: <https://scielo.org.za/pdf/jcm/v6n1/12.pdf>
28. Luo L., Liu Y., Yang Y., Xie J., Wu G. Interactive roles of megaproject governance mechanisms and their effects on governance performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2024. doi: 10.1108/ECAM-10-2023-1081
29. Torfing J., Peters B. G., Pierre J., Sørensen E. *Interactive governance: Advancing the paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 2012. doi: 10.1093/acprof:oso/9780199596751.001.0001
30. Thiry M., Deguire M. Recent developments in project-based organizations. *International Journal of Project Management*. 2007. Vol. 25, no. 7. P. 649–658. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.02.001
31. Dewulf G., Garvin M. J. Responsive governance in PPP projects to manage uncertainty. *Construction Management and Economics*. 2020. Vol. 38, no. 4. P. 383–397. doi: 10.1080/01446193.2019.1618478
32. Duit A., Galaz V. Governance and complexity: Emerging issues for governance theory. *Governance*. 2008. Vol. 21, no. 3. P. 311–335. doi: 10.1111/j.1468-0491.2008.00402.x
33. Klakegg O. J., Williams T., Shiferaw A. T. Taming the “trolls”: Major public projects in the making. *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34, no. 2. P. 282–296. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.03.004
34. Brunet M., Aubry M. The three dimensions of a governance framework for major public projects. *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34, no. 8. P. 1596–1607. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.09.004
35. Aubry M., Brunet M. Organizational design in public administration: Categorization of project management offices. *Project Management Journal*. 2016. Vol. 47, no. 5. P. 107–129. doi: 10.1177/875697281604700508
36. Fumasoli T., Hladchenko M. Strategic management in higher education: Conceptual insights, lessons learned, emerging challenges. *Tertiary Education and Management*. 2023. Vol. 29. P. 331–339. doi: 10.1007/s11233-024-09134-5
37. Loch C. H., Kavadias S. A dynamic model of portfolio selection in new product development. *Management Science*. 2011. Vol. 57, no. 1. P. 1–18. doi: 10.1287/mnsc.1100.1243
38. Bertsekas D. P., Tsitsiklis J. N. Neuro-dynamic programming: An overview. *IEEE Transactions on Automatic Control*. 1996. Vol. 41, no. 11. P. 1576–1596. doi: 10.1109/9.544067

References (transliterated)

1. National Erasmus+ Office, HERE Team. *Overview of the key reforms and priorities in higher education of Ukraine*. Kyiv, Erasmus+ Programme of the European Union, 2024. Available at: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/neo_heres_ukrainian-higher-education-reforms_2024-1.pdf
2. Eurydice. *National reforms in higher education – Ukraine*. Brussels, European Commission, EACEA, 2025. Available at: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/ukraine/national-reforms-higher-education>
3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. *Pro realizatsiyu eksperymental'noho proyecktu shchodo nadannya derzhavnykh hrantiv na zdobuttya vyshchoyi osvity no. 822 vid 18.07.2024* [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. On implementation of the experimental project on providing state grants for higher education no. 822 of 18.07.2024]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizatsiyu-eksperymentalnoho-proyecktu-shchodo-nadannya-derzhavnykh-hrantiv-na-zdobuttia-vyshchoi-osvity-i180724-822>
4. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy. *Pro skhvalennya Stratehiyi rozvytku vyshchoyi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky no. 286-r vid 23.02.2022* [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine. On approval of the Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032 no. 286-r of 23.02.2022]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-stratehiyi-rozvytku-vishchoyi-osvity-v-ukraini-na-20222032-roki-286->
5. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. *Stratehiya rozvytku vyshchoyi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky* [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032]. Kyiv, 2022. Available at: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvytku-vishchoi-osvity-v-ukraini-na-2022-2032-roki>
6. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. *Osvita 4.0: ukrainyns'kyi svitanok* [Education 4.0: Ukrainian dawn]. Kyiv, 2022. Available at: <https://mon.gov.ua/static->

- objects/mon/sites/1/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyi.svitanok.pdf
7. European Commission. *Digital Education Action Plan 2021–2027*. Brussels, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, 2021. Available at: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions>
 8. OECD. *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris, OECD Publishing, 2023. doi: 10.1787/e13bef63-en
 9. Zakon Ukrayiny. *Pro vnesennya zmin do deyakykh zakoniv Ukrayiny shchodo rozvytku individual'nykh osvitynykh trayektoriy ta vdoskonalennya osvitynoho protsesu no. 29* [Law of Ukraine. On amendments to some laws of Ukraine regarding the development of individual educational trajectories and improvement of the educational process no. 29]. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny* [Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine]. 2024. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3642-20#Text>
 10. Magalhães A., Veiga A. Reconfiguring education and research in the European Higher Education Area. *Revista Lusófona de Educação*. 2018, no. 42, pp. 11–25. doi: 10.24140/issn.1645-7250.rle42.01
 11. Magalhães A., Veiga A. Models of higher education governance in Europe: From organised anarchy to business-corporate organisations. *International Journal of Film and Media Arts*. 2022, vol. 7, no. 3, pp. 49–63. doi: 10.24140/ijfma.v7.n3.04
 12. Bleiklie I., Enders J., Lepori B. *Managing universities*. Cham, Springer, 2017. doi: 10.1007/978-3-319-53865-5
 13. CHEPS. *The extent and impact of higher education governance reform across Europe*. Brussels, European Commission, DG Education and Culture, 2007. Available at: <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5149063/Enders06extent1.pdf>
 14. European University Association. *University governance models: Toolkit for higher education institutions*. Brussels, EUA, 2020. Available at: <https://www.eua.eu/publications/briefings/evolving-models-of-university-governance.html>
 15. Bleiklie I., Kogan M. Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*. 2007, vol. 20, no. 4, pp. 477–493. doi: 10.1057/palgrave.hep.8300167
 16. de Boer H., Enders J. Working in the shadow of hierarchy: Organisational autonomy and venues of external influence in European universities. *Managing universities*. Cham, Springer, 2017, pp. 57–83. doi: 10.1007/978-3-319-53865-5_3
 17. Schimank U., Lange S. Germany: A latecomer to New Public Management. *University governance*. Dordrecht, Springer, 2009, pp. 51–75. doi: 10.1007/978-1-4020-9515-3_3
 18. Wilkins A. W., Mifsud D. What is governance? Projects, objects and analytics in education. *Journal of Education Policy*. 2024, vol. 39, no. 3, pp. 349–365. doi: 10.1080/02680939.2024.2320874
 19. Kalebar R. U. et al. Strategic management in higher education: Navigating challenges and opportunities. *Journal of Informatics Education and Research*. 2024, pp. 97–104. doi: 10.52783/jier.v4i2.717
 20. Kayyali M. *Fundamentals of strategic management in higher education: Challenges, opportunities and future trends*. Hershey, IGI Global, 2024. doi: 10.4018/979-8-3693-6967-8.ch009
 21. Jakobsen R. Public sector projectification – A systematic review of the literature. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 2022, vol. 26, no. 4, pp. 91–112. doi: 10.58235/sjpa.v26i4.10588
 22. Ahola T., Ruuska I., Arto K., Kujala J. What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*. 2014, vol. 32, no. 8, pp. 1321–1332. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.09.005
 23. Kononenko I. V., Fadeyev V. A., Kolisnyk M. E. Project scope optimization model and method on criteria profit, time, cost, quality, risk. *Integrating Project Management Standards: Proceedings of the 26th IPMA World Congress*. Hersonissos, Crete, Greece, 2012, pp. 286–292. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/8b6084a8-21be-4b22-a263-8f51d9e74030/download>
 24. Müller R., Zhai L., Wang A., Shao J. A framework for governance in the realm of projects: Governmentality, governance structure and projectification. *International Journal of Project Management*. 2016, vol. 34, no. 6, pp. 957–969. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.05.002
 25. Musawir A. U., Abd-Karim S. B. *Project governance: Enabling organizational strategy*. 2016. Available at: https://www.researchgate.net/publication/311843793_Project_Governance_Enabling_Organizational_Strategy
 26. Musawir A. U., Serra C. E. M., Zwiakael O., Ali I. Project governance, benefit realization, and the strategic impact of projects. *International Journal of Project Management*. 2017, vol. 35, no. 4, pp. 852–866. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.03.005
 27. Bekker M. C., Steyn H. Project governance: Definition and framework. *Journal of Contemporary Management*. 2009, vol. 6, pp. 214–228. Available at: <https://scielo.org.za/pdf/jcm/v6n1/12.pdf>
 28. Luo L., Liu Y., Yang Y., Xie J., Wu G. Interactive roles of megaproject governance mechanisms and their effects on governance performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2024. doi: 10.1108/ECAM-10-2023-1081
 29. Torfing J., Peters B. G., Pierre J., Sørensen E. *Interactive governance: Advancing the paradigm*. Oxford, Oxford University Press, 2012. doi: 10.1093/acprof:oso/9780199596751.001.0001
 30. Thiry M., Deguire M. Recent developments in project-based organizations. *International Journal of Project Management*. 2007, vol. 25, no. 7, pp. 649–658. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.02.001
 31. Dewulf G., Garvin M. J. Responsive governance in PPP projects to manage uncertainty. *Construction Management and Economics*. 2020, vol. 38, no. 4, pp. 383–397. doi: 10.1080/01446193.2019.1618478
 32. Duit A., Galaz V. Governance and complexity: Emerging issues for governance theory. *Governance*. 2008, vol. 21, no. 3, pp. 311–335. doi: 10.1111/j.1468-0491.2008.00402.x
 33. Klakegg O. J., Williams T., Shiferaw A. T. Taming the “trolls”: Major public projects in the making. *International Journal of Project Management*. 2016, vol. 34, no. 2, pp. 282–296. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.03.004
 34. Brunet M., Aubry M. The three dimensions of a governance framework for major public projects. *International Journal of Project Management*. 2016, vol. 34, no. 8, pp. 1596–1607. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.09.004
 35. Aubry M., Brunet M. Organizational design in public administration: Categorization of project management offices. *Project Management Journal*. 2016, vol. 47, no. 5, pp. 107–129. doi: 10.1177/875697281604700508
 36. Fumasoli T., Hladchenko M. Strategic management in higher education: Conceptual insights, lessons learned, emerging challenges. *Tertiary Education and Management*. 2023, vol. 29, pp. 331–339. doi: 10.1007/s11233-024-09134-5
 37. Loch C. H., Kavadias S. A dynamic model of portfolio selection in new product development. *Management Science*. 2011, vol. 57, no. 1, pp. 1–18. doi: 10.1287/mnsc.1100.1243
 38. Bertsekas D. P., Tsitsiklis J. N. Neuro-dynamic programming: An overview. *IEEE Transactions on Automatic Control*. 1996, vol. 41, no. 11, pp. 1576–1596. doi: 10.1109/9.544067

Надійшла (received) 05.02.2026

Відомості про авторів / About the Authors

Кухарський Віталій Михайлович (Kukharskyi Vitaliy) – кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри прикладної математики, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна. e-mail: vitaliy.kukharskyi@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2775-6401>.

Бушуйєв Сергій Дмитрович (Bushuyev Sergey) – доктор технічних наук, професор, професор кафедри управління проектами, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна; e-mail: sbushuyev@ukr.net; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7815-8129>.