

## СУЧАСНІ ОСВІТНІ ІННОВАЦІЇ У ВИЩІЙ ОСВІТІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

### MODERN EDUCATIONAL INNOVATIONS IN HIGHER EDUCATION: EUROPEAN EXPERIENCE

Стаття присвячена питанням соціологічного осмислення місця вищої освіти у сучасній соціальній реальності у зв'язку із її радикальними трансформаціями під впливом становлення «суспільства знань» і викликів глобалізації. Автор наголошує на необхідності впровадження у вищих навчальних закладах нових парадигм навчання. В роботі описані різноманітні освітні інновації, які впроваджує сучасна вища освіта. Це і хмарні технології, які дозволяють формувати ефективне і динамічне інформаційно-освітнє середовище. Також сучасні проєктні, дискусійні, пошукові формати з високим ступенем самостійності та активності студентів; когнітивні інститути – дослідницькі мережі, віртуальні лабораторії, які гнучко організують ресурси вищої школи чи науково-дослідних установ. Також у роботі описана така освітня інновація, як проєктна діяльність університету та її можливості. Автор описує досвід роботи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана у цьому напрямку. У статті наданий досвід створення авторського освітнього проєкту «Формування Soft Skills учасників освітнього процесу» в рамках міжнародного стажування 2023 року «Фандрейзинг та організація проєктної діяльності в закладах освіти: європейський досвід». Метою стажування було ознайомлення з інструментами проєктного менеджменту та формування практичних навичок розроблення власних освітніх проєктів. Автором розглянута програма міжнародного стажування та проаналізовані основні етапи та освітні інструменти, які необхідні при створенні освітніх проєктів у вищих навчальних закладах. При роботі над підготовкою власного освітнього проєкту автором використовувались різноманітні інструменти проєктного менеджменту. В статті описані можливості використання таких інструментів, як SMART-аналіз, методика 7 START, SWOT-аналіз, Ієрархічна структура робіт освітнього проєкту (ICP), Діаграма Ганта та інші.

**Ключові слова:** соціологія освіти, вища освіта, освітні інновації, проєктна діяльність, студенти, міжнародне стажування, професійні компетентності викладачів, soft skills.

The article is devoted to the issues of sociological understanding of the place of higher education in modern social reality in connection with its radical transformations under the influence of the formation of the 'knowledge society' and the challenges of globalization. The author emphasizes the need to introduce new learning paradigms in higher educational institutions. The work describes various educational innovations introduced by modern higher education. These are also cloud technologies that allow creating an effective and dynamic information and educational environment. Also, modern project, discussion, search formats with a high degree of independence and student activity; cognitive institutes are research networks, virtual laboratories that flexibly organize the resources of higher education institutions or research institutions. The work also describes such an educational innovation as the project activity of the university and its possibilities. The author describes the work experience of Vadym Hetman Kyiv National University of Economics in this direction. The article describes the experience of creating the author's educational project 'Formation of Soft Skills of participants in the educational process' as part of the international internship in 2023 'Fundraising and organization of project activities in educational institutions: European experience.' The purpose of the internship was to get acquainted with project management tools and to develop practical skills for developing one's own educational projects. The author reviewed the international internship program and analyzed the main stages and described the educational tools that are necessary for the creation of educational projects in higher educational institutions. When working on the preparation of his own educational project, the author used various project management tools. The article describes the possibilities of using such tools as SMART analysis, the 7 START method, SWOT analysis, Hierarchical structure of works of an educational project (ISR), Gantt chart and others.

**Key words:** sociology of education, high education, educational innovations, project work, students, international internship, professional competences of teachers, soft skills.

УДК 378-051:005.336.5]:005.8  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.53.5>

**Федоренко Н.І.**

к.соціол.н.,

доцент кафедри соціології

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

У наш час ми спостерігаємо процес інституційної трансформації вищої освіти, яка визначається особливостями нових ринків праці. Вища освіта та вищі навчальні заклади, як її головні актори, змушені адаптуватися до нових тенденцій на ринках праці, які потребують постійного оновлення високоспеціалізованих професійних знань, нових форм їх трансляції та використання у навчанні. Якщо в індустріальну епоху професійна діяльність переважно здійснювалася як майже незмінне довготермінове виконання однотипних завдань, використання готових схем діяльності в стандарт-

них ситуаціях, то сучасна економіка потребує постійної зміни соціально-професійних ролей.

Сьогодні відбувається становлення нової соціальної реальності, яка отримала робочу назву «суспільство знань». Це вимагає радикального концептуального перегляду соціологічного осмислення вищої освіти.

По-перше, принципово змінюється роль, вага та функції вищої освіти у сучасному світі. Накопичення та практичне використання науково-технічного знання стає визначальним фактором успішного економічного розвитку будь-якої країни, забезпечення її конкурентно-

здатності на світових ринках. Без розвиненої й сучасної вищої освіти неможливі розбудова наукоємних виробництв і, відповідно, участь країни в сучасному міжнародному розподілі праці. Але роль і значення вищої освіти цим не обмежуються. Вона перетворюється на визначальний чинник глобального цивілізаційного розвитку, чинник, який формує зміст і головні тренди останнього. Вища освіта детермінує соціально-економічні, соціально-політичні параметри та соціокультурну динаміку як окремих націй держав, так і міжнародної світової спільноти.

По-друге, стрімко виникають нові глобальні ринки висококваліфікованих кадрів, загострюється міжнародна конкуренція за залучення кваліфікованого персоналу, посилюється проблема «відтоку мозків».

По-третє, в самій вищій школі стрімко розвиваються ринкові стосунки і механізми, виникає конкуренція між традиційними закладами вищої освіти і так званими «новими провайдерами». Останні функціонують в освітньому просторі, який не має фізичних, географічних, адміністративних, політичних і культурних кордонів, використовують принципово нові моделі організації і донесення знань, які базуються на інформаційно-комунікативних технологіях [1].

У цих умовах заклади вищої освіти постійно впроваджують освітні інновації у навчальний процес. Серед інноваційних технологій у вищій школі використовуються хмарні технології, які дозволяють формувати ефективно і динамічне інформаційно-освітнє середовище. На зміну класичним лекційно-семінарським заняттям у вищій освіті прийшли сучасні проектні, дискусійні, пошукові формати з високим ступенем самостійності та активності студентів. Зараз вже сформувались нові когнітивні інститути – дослідницькі мережі, віртуальні лабораторії, які гнучко організують ресурси ЗВО чи науково-дослідних установ. Одним із пріоритетних напрямків діяльності сучасних ЗВО є активна проектна діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив, що проблеми розвитку сучасної вищої освіти досліджуються в роботах українських соціологів Бакірова В.С. [1], Чудовської І.А. [2], Оксамитної С.М. [3]. Інноваційно-зорієнтований підхід до організації навчального процесу в ЗВО та проектування викладачами навчальних технологій як перспективний напрям інноваційного розвитку вищої освіти описують такі науковці, як М. Артюшина, Г. Романова [4]. М. Уйсімбаєва описує у своїх роботах теоретичні аспекти проектної діяльності [5]. Проектну діяльність як фактор соціально-професійної адаптації студентів проаналізувала у своїй роботі С. Ізбаш [6]. Проектна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизня-

них закладів вищої освіти розглянута в роботах вітчизняних учених Криховецької З.М., Кропельницької С.О., Кондура О.С. [7]. Визначення стратегій, які забезпечують формування і підвищення конкурентоспроможності ЗВО, продемонстровано у працях Сацика В. [8], Кравченко К. [9]. Водночас питання, що стосуються алгоритмів створення освітніх проектів, на сьогодні є малодослідженими, хоча мають суттєві особливості. Зважаючи на це, тема статті є актуальною для сьогодення.

Метою статті є аналіз основних етапів та опис освітніх інструментів, які необхідні при створенні освітніх проектів у вищих навчальних закладах.

Для пришвидшення інтернаціоналізації освітньої, наукової, креативної та організаційно-фінансової діяльності ЗВО та забезпечення на цій основі їх високої конкурентоспроможності в європейському освітньому та науковому середовищі в багатьох ЗВО створені структурні міжнародні підрозділи. Наприклад, в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана створений відділ міжнародної академічної мобільності. Проектна діяльність кафедр університету є важливою складовою роботи цього відділу. За останні роки викладачі КНЕУ ім. В. Гетьмана взяли участь у роботі таких міжнародних проектів, як: Проект ErasmusPlus PAGOSTE, Проект ErasmusPlus 'ITE-VET', проект GUMLog – Німецько-Українська Магістерська програма у галузі логістики, Проект GENIUS (Gender Initiative for Universities and Society), Проект UTTERLY «Центри сертифікації викладачів: інноваційні підходи до досконалості викладання» Європейського Союзу Еразмус+ з розвитку потенціалу вищої освіти; В рамках Програми Європейського Союзу Еразмус+ та напрямку Жан Моне проект «European integration impact on economic security of EU members-states» та багато інших.

Якісно організована проектна діяльність у закладах вищої освіти відкриває нові можливості щодо покращення інфраструктури та впровадження новітніх технологій в освітній процес. В рамках проходження у 2023 році міжнародного стажування «Фандрейзинг та організація проектної діяльності в закладах освіти: європейський досвід» автор ознайомилась з алгоритмом та основними етапами створення освітнього проекту. Міжнародне стажування було організоване Європейською фундацією «Зустріч» (Польща), кафедрою Польсько-Українських Студій Ягеллонського університету (Польща), Центром розвитку кар'єри ГО «Соборність» (Україна) і Луганським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти (Україна). Програма Міжнародного стажування була розроблена для педагогічних та науково-педагогічних

працівників. Метою стажування було сформува-ти в слухачів загальне уявлення щодо проектного менеджменту та сформувати практичні навички розроблення власних освітніх проєктів. Міжнародне стажування складалося з лекцій, тренінгів, роботи в малих групах з презентацією результатів, дискусій, опитувань, виконання комплексу індивідуальних завдань. Всі заняття проводилися в активних формах навчання. Це дало можливість слухачам оволодіти необхідними знаннями, уміннями та навичками через різноманітні заходи та вправи.

Організатори міжнародного стажування зробили акцент на розвитку наступних професійних компетенцій слухачів:

- методична компетентність: знання методичних і теоретичних засад організації проектної та фандрейзингової діяльності в закладі освіти та пошук грантів з різних інформаційних ресурсів;

- фінансово-економічна компетентність: здатність створення кошторису освітнього проєкту;

- соціально-комунікативна компетентність: здатність забезпечувати власні потреби та досягати цілей шляхом створення партнерських відносин з іншими, уміння організувати командну роботу в закладі освіти та підтримувати позитивний мікроклімат;

- ціннісно-сміслова компетентність: усвідомлення цінності командної взаємодії та необхідності створення сприятливого середовища для розвитку творчих здібностей учасників освітнього процесу.

Програма міжнародного стажування «Фандрейзинг та організація проектної діяльності в закладах освіти: європейський досвід» складалася з двох частин: базової та індивідуальної. Базова частина (90 годин) – це навчальні модулі, лекції, семінари, тренінги, тести та завдання, однакові для всіх учасників стажування. Індивідуальна частина (90 годин) – це навчальні модулі, завдання, тести та консультації відповідно до розробленого проєкту. На самостійне вивчення матеріалу, виконання завдань, написання власного проєкту відводилося приблизно 60 % загального часу [10].

Базова частина міжнародного стажування включала такі модулі:

Модуль 1. Проектна діяльність та нова освітня парадигма. Цей модуль включає розгляд таких тем, як: квінтесенція сучасних реформ та їхній фронезис; компетентнісний підхід у проектній діяльності; демократичне врядування та толерантність; теоретико-методичні засади проектної діяльності в закладах освіти.

Модуль 2. Ефективний фандрейзинг. У цьому модулі висвітлюються наступні питання: основні методики роботи фандрейзера; алгоритм пошуку коштів; робота з між-

народними організаціями та донорами; організація фандрейзингу та проектної діяльності у Варшавському та Ягеллонському університетах.

Модуль 3. Mini-MBA в управлінні проєктами. Слухачі розглядали біфуркаційна модель адміністрування та критичне мислення; комунікацію в проєктах та особливості роботи зі стейкхолдерами; управління часом та фінансовими ресурсами; інструментарій проектного менеджменту.

Модуль 4. Soft Skills та командна робота: нестандартні рішення стандартних проблем. Разом з тренерами ми розбирали складові емоційного інтелекту та говорили про розвиток Soft skills; фронезис та особливості розвитку креативного мислення; Life Long Learning як основа лідерства; Мотивація та траєкторія особистісного розвитку.

Модуль 5. Проектний менеджмент: від плану дій до проєкту. Учасники міжнародного стажування почали знайомитися з передпроектною стадією, яка в ключає стадію планування та цілісне бачення проєкту; стадію реалізації та Моніторингу; закриття проєкту та звітність.

Модуль 6. Інновації в педагогіці як основа проектної діяльності. Ми розглянули: педагогічні інновації у світових освітніх системах; ключові відмінності нових педагогічних підходів від застарілих педагогічних стандартів; формування персональних завдань особистісного та професійного розвитку; особливості світових педагогічних систем; основи педагогічної психології та сучасні освітні технології [10].

Індивідуальну частину міжнародного стажування складав Модуль 7. Розроблення власного освітнього проєкту: від теорії до практики. Для виконання індивідуальної частини стажування необхідно було виконати комплекс індивідуальних завдань, пройти підсумкове тестування та захистити проєкт.

Першим завданням індивідуальної частини роботи стало обговорення тем проєктів. Кожен учасник міжнародного стажування запропонував цікаву для нього тему проєкту. Організатори опрацювали всі запропоновані теми і створили 12 командних тематичних проєктів. Автор у складі команди працювала над підготовкою освітнього проєкту: «Формування Soft Skills учасників освітнього процесу».

Спочатку команда працювала над формулюванням актуальності та унікальності проєкту, цілей і завдань проєкту, опису складових проєкту та результатів, що очікуються. За результатами обговорення актуальність проєкту обумовлена динамічними змінами, які відбуваються у підготовці компетентного фахівця, який повинен бути конкурентоспроможним на сучасному ринку праці. Великий попит серед сучасних українських роботодавців мають фахівці з певними навичками. Це

навички комунікабельності, роботи в команді, гнучкості, ініціативності, критичного мислення, наявності емоційного інтелекту. Сучасна освіта в Україні повинна задовольняти цей попит. Проект спрямований на здійснення самодіагностики сформованості soft skills; використання інструментів професійно-особистісного саморозвитку; застосування навичок і вмій ефективного спілкування з урахуванням особливостей емоційного інтелекту (активне слухання, профайлінг, управління власними емоціями, техніки нетворкінгу); володіння засобами протидії інформаційно-психологічному маніпулюванню. Унікальність цього освітнього проекту полягає у застосуванні міждисциплінарного підходу в його реалізації; гнучкості та поєднанні теоретичного та практичного навчання.

При роботі над підготовкою освітнього проекту слухачами широко використовувались різноманітні інструменти проектного менеджменту. З ціллю опрацювання мети і завдань проекту, команда використала SMART-аналіз. SMART – це абревіатура, яка використовується для оптимізації постановки цілей усередині організації, зокрема в таких аспектах, як керування проектами, рекламні кампанії, керування ефективністю й особистісний розвиток. Отже, команда аналізувала освітній проект з точки зору його цілей: конкретність цілі, вимірність, досяжність, релевантність і обмеженість у часі.

За результатами SMART аналізу мета освітнього проекту – формування навичок Soft Skills

учасників освітнього процесу через розробку та запровадження відповідних інструментів. Завдання є такими:

- сприяти розумінню сутності та значущості soft skills у професійній діяльності сучасного фахівця;
- розвинути особистісну динаміку учасників освітнього процесу;
- сформувати здатність до самоорганізації;
- сприяти набуванню майбутніми фахівцями досвіду співпраці та кооперації з іншими.
- розробка та використання інструментів для формування відповідних навичок,
- реалізація проекту - залучення учасників освітнього процесу до тренінгових програм, навчальних курсів, семінарів, майстер-класів,
- оцінка результатів проекту, постійний моніторинг.

Командне опрацювання наступної методики 7 START допомогло не тільки визначити справжню цінність проекту, а також виявити сильні та слабкі сторони проекту. Результати роботи з цією методикою представлені в таблиці (рис. 1).

Наступним кроком підготовки проекту став SWOT-аналіз. Цей інструмент є одним із найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє в комплексі оцінити сильні й слабкі сторони проекту, а також можливості й загрози, що впливають на нього. Матриця SWOT містить:

S (strengths) – сильні сторони проекту. Потрібно було проговорити і сформулювати ці сильні сторони.

## 7 START

Запитання	Відповідь
Для чого проект?	Формування та розвиток soft skills учасників освітнього процесу за допомогою сучасних освітніх технологій. Пошук інноваційних засобів для розкриття потенціалу слухачів, формування комунікативних компетентностей (вміння переконувати, вміння презентувати проекти та виступати публічно; вміння спілкуватися; вміння працювати в команді та інш. )
Де ми робимо проект?	Заклади вищої освіти, освітні заклади для підвищення кваліфікації, освітні заклади
Що саме ми робимо?	Воркшопи, освітні хаби, тренінги, онлайн курс, майстер-класи, практикуми онлайн та офлайн
Коли і як довго ми будемо робити проект?	Протягом року з оцінкою результатів навчання (презентація та самопрезентація, вирішення кейсів; написання CV та мотиваційного листа; моделювання ситуацій ділової взаємодії)
З ким (цільова аудиторія)?	Учасники освітнього процесу: студенти, здобувачі освіти, працівники структурних підрозділів закладів освіти, стейкхолдери
Хто (наш персонал)?	Фахівці з поставленої проблематики, фахівець з іноземної мови, фахівець з ІТ, фахівець з бухгалтерського обліку, фахівець з юридичних питань
Як (будемо впроваджувати проект і наша поведінка в процесі)	Розробка та використання інструментів для формування відповідних навичок, популяризація проекту, оцінка результатів проекту, постійний моніторинг. Створення міждисциплінарних тренінгів, майстер-класів та вебінарів Залучення учасників освітнього процесу до тренінгових програм, навчальних курсів, семінарів, майстер-класів.

Рис. 1. 7 Start-аналіз проекту «Формування soft skills учасників освітнього процесу»

W (weaknesses) – слабкі сторони. Ознаки, які роблять проект вразливим і неможливим для ефективного впровадження.

O (opportunities) – можливості. Їх команді може використовувати для розвитку свого проекту.

T (threats) – загрози проекту.

Використовуючи мозковий штурм команда проговорила всі аспекти і сформулювала основні можливості й загрози проекту. На рисунку 2 представлений SWOT-аналіз проекту «Формування Soft Skills учасників освітнього процесу».

Наступний освітній інструмент з яким ми озайомились в процесі підготовки нашого проекту – це Work breakdown structure (WBS) – ієрархічна структура робіт (ICP). Цей інструмент застосовується з ціллю планування роботи над проектом. Він є основою для оцінки та контролю ходу робіт у проекті, визначення ресурсів та призначення відповідальних за виконання робіт. Також ICP допомагає чітко визначити взаємозалежність між задачами.

Чітко визначена ICP впливає на успішність проекту. Існують різні підходи до побудови ієрархічної структури робіт, незважаючи на те, що всі вони описують один і той самий проект. Однак різні підходи до побудови ICP вимагають різних організаційних структур і стилів управління під час реалізації проекту. Ієрархічна структура робіт – це ієрархічна декомпозиція повного змісту робіт, виконуваних командою проекту для досягнення цілей проекту і створення необхідних результатів. Сьогодні ієрархічна структура робіт – це сучасна методика управління, яка може визначати успіх проекту.

Підхід ICP дозволяє проектній команді візуально бачити роботу, яка необхідна для завершення проекту. ICP орієнтована на основні результати проекту, що визначають його предметну область. Кожен нижчий рівень структури є деталізацією вищого рівня проекту. Ієрархічна структура робіт є основним входом для чотирьох основних і одного допоміжного процесів: визначення робіт; планування ресурсів; оцінка вартості; бюджетування; визначення ризиків. Розробка ICP має дві основні мети: забезпечення планування всіх необхідних робіт проекту; забезпечення відсутності непотрібних робіт, не пов'язаних з реалізацією проекту. Для керівника проекту важливі обидві ці цілі. Якщо в плані відсутні всі необхідні роботи, проект буде затриманий, бюджет швидше за все буде перевищено. Якщо виконуються роботи, що не відносяться до даного проекту – гроші замовника витрачаються нецільовим чином. Якщо WBS не об'єднує обидві ці цілі, проект може зазнати невдачі [11].

На рисунку 3 представлена розробка ICP освітнього проекту «Формування Soft Skills учасників освітнього процесу».

Для чіткої організації роботи над освітнім проектом нам було цікаво попрацювати ще з таким освітнім інструментом, як Діаграма Ганта. Діаграма Ганта – це візуальне відображення списку задач згідно з часом. Діаграма Ганта дозволяє побачити проект з різних сторін та оцінити об'єм і строки задач, які необхідно виконати. Чим більше задач та підзадач, то гірше працюватиме візуалізація. Щоб створити грамотну діаграму Ганта, необхідно дотримуватися певних правил. Потрібно знати

## SWOT

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Універсальність 2.Мультифункціональна професійна команда 3.Міждисциплінарність 4.Гнучкість (адаптивність) 5.Форма реалізації проекту (поєднання онлайн та офлайн навчання)	1.Адаптація до конкретного навчального закладу 2.Широкий спектр компетентностей 3.Розбіжність критеріїв вимірів результатів 4.Моніторинг результатів 5.Невизначеність стресостійкості слухачів
Можливості	Загрози
1.Зацікавленість стейкхолдерів 2.Залучення зовнішніх професійних тренерів 3.Залучення іноземних професіоналів до проекту 4.Академічна мобільність 5.Можливості безкоштовного навчання представників закладів, на платформі яких реалізується проект	1.Невизначеність періоду 2.Воєнний стан 3.Конкуренція 4.Технічні труднощі в реалізації онлайн навчання 5. Зміна вибору роботодавців здобувачами, а відповідно зміняться потреби в скілах. 6. Зміна складу команди.

Рис. 2. SWOT-аналіз проекту «Формування soft skills учасників освітнього процесу»

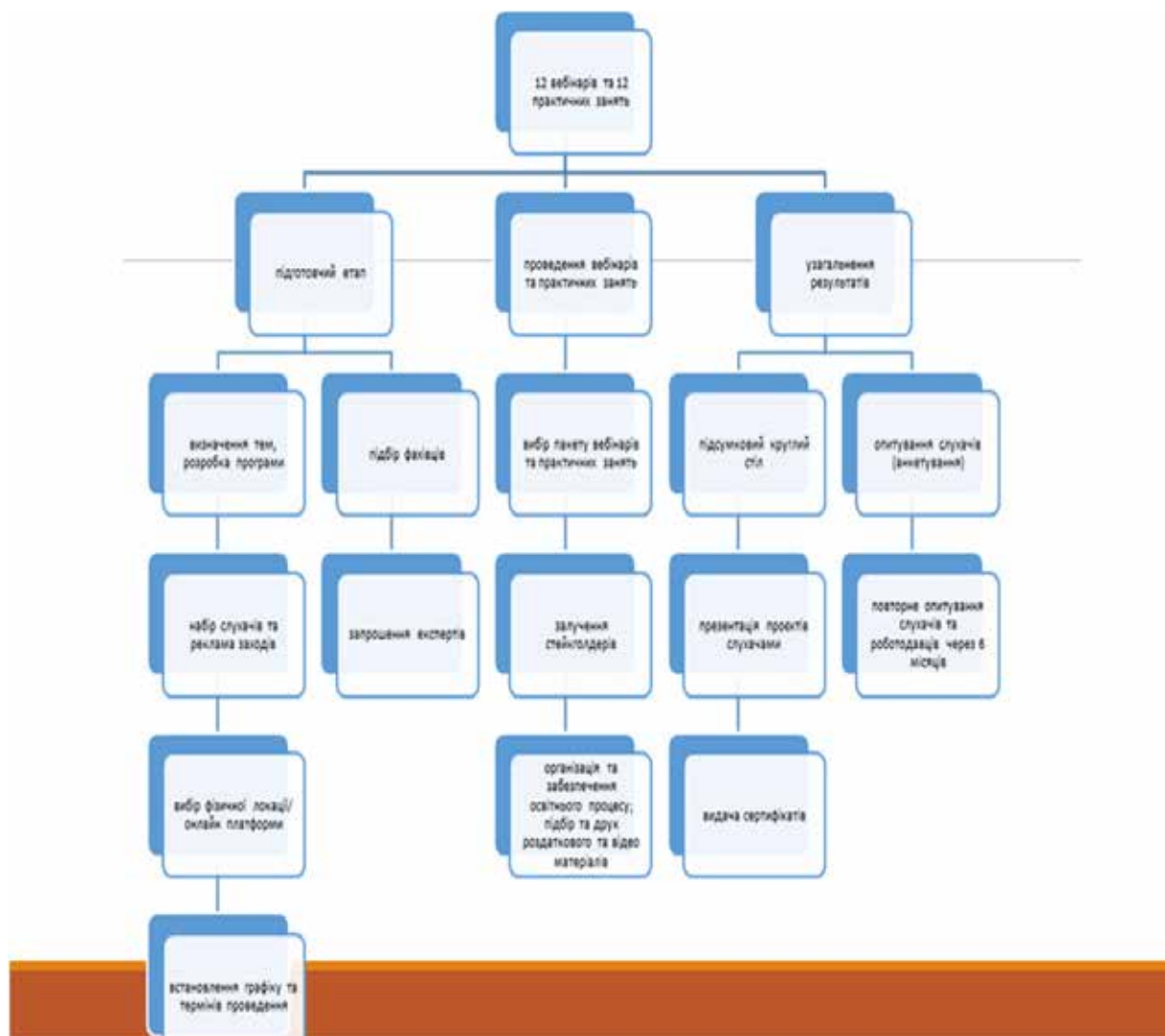


Рис. 3. Ієрархія структури робіт проекту «Формування soft skills учасників освітнього процесу»

в чому суть проекту, розуміти яких проміжних віх необхідно досягти та знати, яку роботу для цього треба виконати. Готуючи освітній проект команда розглянула різноманітні технології організації проектною та фандрейзингової діяльності, в тому числі різні інструменти проектного менеджменту. Команда слухачів складала Діаграму Ганта, розробляла бюджет проекту, опрацьовувала різноманітні стратегії роботи зі стейкхолдерами та обговорювала можливі перспективи проекту, Досвід підготовки проекту «Формування Soft Skills учасників освітнього процесу» продемонстрував, що такі міжнародні освітні проекти є ефективним засобом інтеграції українських науково-педагогічних працівників в європейський освітній простір.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бакіров В.С. Сучасна вища освіта як предмет соціологічної рефлексії. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/46589434.pdf> (дата звернення: 10.09.2023).
2. Чудовська І.А. Чи є шанс у вищій освіті залишитися «вищою»? –URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322535334.pdf> (дата звернення: 12.09.2023).
3. Оксамитна С.М. Експансія вищої освіти та нерівність освітніх можливостей. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/149244022.pdf> (дата звернення: 12.09.2023).
4. Організація навчального процесу в умовах інноваційного розвитку економічного університету : навч.-практ. вид. / Л.О. Савенкова, М.В. Артюшина, Г.М. Романова та ін. ; за ред. М.В. Артюшиної, Г.М. Романової. Київ : КНЕУ, 2014. 321, [7] с.
5. Уйсімбаєва М. Проектна діяльність: теоретичні аспекти. URL: <http://dSPACE.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2932/1/Uisimbaeva.pdf> (дата звернення: 15.08.2023).
6. Ізбаш С.С. Проектна діяльність як фактор соціально-професійної адаптації студентів педагогічного університету. URL: <http://www.disslib.org/proektna-dialnist-jak-faktor-sotsialno-profesijnoyi-adaptatsiyi-studentiv.html> (дата звернення: 25.08.2023).
7. Криховецька З.М., Крпельницька С.О., Кондур О.С. Проектна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних закладів

вищої освіти (ЗВО). URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6\\_17\\_ukr/30.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/30.pdf) (дата звернення: 20.08.2023).

8. Satsyk Volodymyr. Global Competitiveness of Universities: Key Determinants and Strategies (International and Ukrainian cases). Academia. URL: [https://www.academia.edu/10233950/Global\\_Competitiveness\\_of\\_Universities\\_Key\\_Determinants\\_and\\_Strategies\\_International\\_and\\_Ukrainian\\_cases](https://www.academia.edu/10233950/Global_Competitiveness_of_Universities_Key_Determinants_and_Strategies_International_and_Ukrainian_cases) (дата звернення: 25.08.2023).

9. Кравченко К.В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. *Науковий вісник Донбасу*. 2011. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2011\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2011_3_17) (дата звернення: 25.08.2023).

10. Програма Міжнародного стажування «Фандрейзингта організація проєктної діяльності в закладах освіти: європейський досвід». URL: [http://conference-ukraine.com.ua/data/uploads/programs/2--07-2021-\\_.pdf](http://conference-ukraine.com.ua/data/uploads/programs/2--07-2021-_.pdf) (дата звернення: 15.08.2023).

11. Онпченко Є.В. Підходи до побудови ієрархічної структури робіт проєкту (WBS) та обґрунтування вибору на прикладі проєкту створення сокового бару «Dnipro & the juice». URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/45-p-yatnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/306-pidkhodi-do-pobudovi-ierarkhichnoji-strukturi-robit-proektu-wbs-ta-obg> (дата звернення: 20.08.2023).