


**Anna Miarecka**

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna  
im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu  
anna.miarecka@pwste.edu.pl  <https://orcid.org/0000-0001-9243-0734>

**Jolanta Wojtowicz-Żygadło**

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna  
im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu  
jolanta.wojtowicz-zygadlo@pwste.edu.pl  <https://orcid.org/0000-0001-5688-3998>

## Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem projektu edukacyjnego – studium przypadku

---

### Wprowadzenie

Współcześnie, wiele uczelni wyższych w Polsce realizuje projekty korzystając z możliwości dofinansowania z funduszy zewnętrznych. Potencjał uczelni do inicjowania i realizacji projektów stanowi jeden z czynników jej sukcesu na rynku usług edukacyjnych. W ramach zarządzania projektami opracowanych zostało wiele metodyk przedstawiających sposoby planowania i zarządzania projektami. W 1992 r. Komisja Europejska zaadoptowała zestaw narzędzi do planowania i zarządzania projektami nazwany Zarządzaniem Cyklem Życia Projektu (ang. Project Cycle Management – PCM). Model PCM, pozwala jasno sprecyzować cele, zadania i efekty projektu, przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka niepowodzenia przedsięwzięć. W praktyce jednak, złożony i niepowtarzalny charakter projektów powoduje, że realizowane są one w warunkach niepewności i ryzyka. Uczelnie wyższe jako realizatorzy projektów powinny posiadać system zarządzania projektami, w których są określone procedury postępowania w warunkach ekspozycji projektu na ryzyko. „Zarządzanie ryzykiem to stosowanie procedur związanych z identyfikacją ryzyka, jego oceną oraz planowaniem i wdrażaniem reakcji na ryzyko” (Hahn, 2020).

Kompleksowy proces zarządzania ryzykiem w projekcie powinien przyczyniać się do osiągnięcia możliwie najlepszego poziomu celu projektu w przyjętym harmonogramie i budżecie projektu (SPMP, 2009). Celem artykułu jest przedstawienie narzędzi zarządzania projektem w warunkach ryzyka zewnętrznego, tj. pandemii –

na przykładzie projektu edukacyjnego: *Uczelnie Szkołom – o finansach z NBP*, realizowanego w okresie od 01.01.2020 do 31.12.2020 r. przez Państwową Wyższą Szkołę Techniczno-Ekonomiczną w Jarosławiu.

### Typologia projektów realizowanych przez uczelnie wyższe

Przedsięwzięcia rozwojowe realizowane na uczelniach wyższych tworzące wartość dodaną i pozwalające utrzymać na rynku przewagę konkurencyjną, przyjmują najczęściej formułę projektową (Baran, Strojny, 2013). Specyfika uczelni powoduje, że typologia realizowanych projektów wymaga odmiennego spojrzenia niż prezentowane bogato typologie projektów w literaturze przedmiotu. Przedstawiona w tabeli 1 typologia projektów realizowanych przez uczelnie wyższe, to propozycja podziału według kryteriów, takich jak: rodzaj realizowanych przedsięwzięć, zakres i zasięg projektu oraz liczba podmiotów zaangażowanych w ich realizację (Baran, Strojny, 2013).

**Tabela 1. Typologia projektów realizowanych przez uczelnie wyższe**

<b>Kryterium I – rodzaj przedsięwzięć</b>			
Rozwojowe		Badawcze	
Edukacyjne, dydaktyczne, szkoleniowe, doradcze.	Inwestycyjne w infrastrukturę dydaktyczną.	Badania naukowe, stypendia dla naukowców, transfer technologii do biznesu, ochrona własności przemysłowej i intelektualnej.	Inwestycje w infrastrukturę naukowo-badawczą.
<b>Kryterium II – zakres projektu</b>			
Projekty duże, złożone, kilkuletnie, wysoki budżet.		Projekty małe, krótkie, nieskomplikowane, mały budżet.	
<b>Kryterium III – zasięg projektu</b>			
Lokalny	Regionalny	Krajowy	Międzynarodowy
<b>Kryterium IV – liczba podmiotów realizujących projekt</b>			
Indywidualne		Partnerskie	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Baran, Strojny, 2013).

Inny podział projektów realizowanych przez uczelnie wyższe obejmuje takie kryteria jak według dziedziny, źródeł finansowania, głównego wykonawcy projektu, orientacji projektu, horyzontu czasowego oraz budżetu (Pączek, Wyrozębski, 2018). Najważniejszym kryterium, które wyróżnia projekty realizowane przez uczelnie wyższe na tle znanych typologii projektów, jest dziedzina, według której projekty dzielą się na: dydaktyczne, naukowo-badawcze (badania podstawowe oraz przemysłowe [zgodnie z definicją zawartą w Ustawie z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki (Dz. U. Nr 96, poz. 615 z późn. zm.)], infrastrukturalne, promocyjne, informatyczne oraz związane z transferem wiedzy.

W świetle procesu bolońskiego oraz strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, jednym z głównych zadań, które stoją przed każdą uczelnią, jest m.in. realizacja projektów opartych na wdrażaniu edukacyjnych innowacji (por: Toczyńska, 2015; Konstytucja dla Nauki). Wynika to przede wszystkim z wiodącej roli uczelni wyższej, jaką jest kształcenie i prowadzenie badań naukowych. Bardzo istotny wpływ na proces zarządzania uczelnią i jej rolę w środowisku społeczno-gospodarczym przyjmuje wzrost znaczenia wiedzy w działalności współczesnych organizacji. Podkreśla się tzw. trzecią misję szkoły wyższej, jako aktywnego uczestnika w lokalnym i regionalnym rozwoju gospodarczym (Piotrowska-Piątek, 2015). Uczelnie wyższe poprzez działania edukacyjne oraz komercjalizację wyników badań naukowych istotnie wzmacniają komunikację z interesariuszami zewnętrznymi. Szczególne możliwości do kształtowania tej współpracy przyniosły fundusze unijne, w których uczelnie wyższe może być partnerem w projektach rozwojowych i badawczych. Współpracę z otoczeniem zewnętrznym wzmacniają także decyzje uczelni w zakresie powołania rad biznesu, rad pracodawców, które z kolei funkcjonują jako ciała doradcze w strukturach uczelni. Są to działania niezwykle ważne w przypadku uczelni wyższej o praktycznym profilu kształcenia w odpowiedzi na zmieniające się wymagania rynku pracy. Współpraca z interesariuszami, obok realizacji wspólnych projektów, polega także na organizacji praktyk i staży, wyjazdów oraz wizyt studyjnych w siedzibach przedsiębiorstw i instytucji, a także organizacji konferencji, seminariów czy spotkań z ludźmi sukcesu.

### **Cele i założenia projektu edukacyjnego**

Najpopularniejszym rodzajem projektów realizowanych przez uczelnię wyższą są projekty edukacyjne. Realizacja tego typu projektów wynika z rosnącej konkurencji na rynku usług edukacyjnych, gdzie uczelnie wyższe borykają się od wielu lat z problemem niżu demograficznego (Pączek, Wyrozębski, 2018).

Projekt „Uczelnie szkołom – o finansach z NBP”, to projekt edukacyjny, którego celem głównym było poszerzenie wiedzy i umiejętności u 600 uczniów szkół podstawowych i ponadpodstawowych powiatu jarosławskiego, województwa podkarpackiego z zakresu: zarządzania własnymi pieniędzmi, nowoczesnych form płatności, bezpieczeństwa dokonywania transakcji, zasad gospodarowania budżetem domowym, zakładania działalności gospodarczej, kompetencji/kwalifikacji niezbędnych do wykonywania zawodów, ścieżek kariery zawodowej.

Cele szczegółowe projektu zostały sformułowane następująco:

- Wzrost wiedzy i nabycie umiejętności przez uczestników na temat zasad bezpiecznego korzystania z nowoczesnej bankowości.
- Wzrost wiedzy i umiejętności uczestników na temat zarządzania własnymi pieniędzmi (umiejętność planowania wydatków, znajomość kosztów finansowych).
- Wzrost wiedzy uczestników na temat zakładania działalności gospodarczej.
- Nabycie praktycznych umiejętności zakładania i prowadzenia wirtualnego przedsiębiorstwa Revas oraz symulacji finansowych.

- Nabywanie wiedzy oraz wzrost świadomości z zakresu kompetencji niezbędnych na rynku pracy, planowanie ścieżki kariery zawodowej w obliczu dynamicznych zmian na rynku pracy.
- Nabywanie wiedzy i praktycznych umiejętności oceny ryzyka w obrocie bezgotówkowym oraz cyberbezpieczeństwa.

Cel ogólny i cele szczegółowe projektu sformułowano w oparciu o zdiagnozowane potrzeby grupy docelowej, tj. uczniów uczęszczających do klas siódmych i ósmych szkół podstawowych oraz szkół ponadpodstawowych. Projekt realizowano w 19 szkołach: 12 podstawowych i 7 ponadpodstawowych, a łączna liczba uczestników wyniosła 600 osób. Harmonogram projektu ujęty w tabeli 2 przedstawia główne działania oraz ich rozłożenie w okresie realizacji projektu. Zakres rzeczowy projektu obejmował realizację innowacyjnych warsztatów edukacyjnych z wykorzystaniem filmów edukacyjnych: Zawody na rynku pracy; organizację wykładów otwartych: Świat finansów a nowoczesne technologie, realizację w formie videolive wykładów biznesowych: 12 kroków do własnej firmy; symulacje biznesowe/finansowe, konkurs ekonomiczny: Przyszłość zaczyna się teraz oraz konferencję: Od Zera do Milionera – ścieżki kariery.

**Tabela 2. Planowany harmonogram realizacji projektu**

Wyszczególnienie		1.M.	2.M.	3.M.	4.M.	5.M.	6.M.
Zadanie 1	Filmy edukacyjne: Zawody na rynku pracy						
Zadanie 2	Innowacyjne warsztaty edukacyjne						
Zadanie 3	Wykłady otwarte: Świat finansów a nowoczesne technologie						
Zadanie 4	Wykłady biznesowe: 12 Kroków do własnej firmy						
Zadanie 5	Centrum Symulacji Finansowych/ Biznesowych						
Zadanie 6	Konkurs ekonomiczny						
Zadanie 7	Konferencja: Od Zera do Milionera – ścieżki kariery						
Zadanie 8	Działania promocyjno-informacyjne						
Zadanie 9	Zarządzanie projektem						

Źródło: opracowanie własne.

Planowane formy działań, rezultaty oraz monitoring projektu ujęto w zestawieniu tabeli 3.

**Tabela 3. Planowane formy działań projektowych oraz rezultaty i monitoring**

	Forma realizacji	Jednostka rezultatu	Monitoring
Zadanie 1	film edukacyjny	10 filmów	protokół odbioru
Zadanie 2	warsztaty w siedzibach szkół	126 godzin	dziennik warsztatów
Zadanie 3	wykłady w siedzibie uczelni	200 uczestników	listy obecności
Zadanie 4	nagrania filmów	12 filmów	protokół odbioru
Zadanie 5	wykłady w siedzibie uczelni	125 uczestników	listy obecności
Zadanie 6	nagranie pracy konkursowej - film	60 prac	protokół odbioru
Zadanie 7	konferencja w siedzibie uczelni	300 uczestników	listy obecności

Źródło: opracowanie własne.

Monitoring projektu zawierał prowadzenie wewnętrznej dokumentacji projektu obejmującej dzienniki warsztatów, listy obecności oraz protokoły odbioru. W projekcie zaplanowano złożenie dwóch raportów z monitoringu, odpowiednio w trzecim i piątym miesiącu realizacji projektu.

### Zarządzanie ryzykiem w projektach

Ryzyko to nieodłączny aspekt realizacji każdego projektu. Ryzyko to każde potencjalne wydarzenie, które może spowodować opóźnienie projektu, zwiększenie kosztów lub w inny sposób wpłynąć na niekorzyść projektu (Mingus, 2002). Podręcznik Zarządzania projektami, definiuje „ryzyko jako potencjalne wydarzenia, sytuacje związane z negatywnym wpływem na całościowe powodzenie projektu, które z kolei może powodować nowe nieprzewidziane sytuacje w projekcie” (SPMP, 2009). W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych klasyfikacji ryzyka.

Na potrzeby niniejszej publikacji zastosowano podział ryzyka projektu ze względu na czynniki kształtujące (Kokot-Stępień, 2015):

- a) **ryzyko zewnętrzne** – determinowane przez wpływ czynników, na które nie ma wpływu podmiot realizujący projekt. Ten typ ryzyka obejmuje działanie tzw. siły wyższej. Samo pojęcie siły wyższej nie ma jednolitej definicji w przepisach. Powołując się na interpretację doktryny prawa, czytamy, że „siła wyższa to zdarzenie zewnętrzne, niemożliwe lub prawie niemożliwe do przewidzenia, którego skutkom nie można zapobiec” (Ołdak, 2020). Przykładem siły wyższej uznaje się np. działanie sił przyrody: powódź, pożar, ale także strajki czy decyzje władzy publicznej uniemożliwiające wykonanie umowy. W dostępnych publikowanych regulaminach projektów dofinansowanych z funduszy unijnych, znajdujemy wyjaśnienie, iż „siła wyższa to zdarzenie bądź seria zdarzeń, niezależnych od Stron, które uniemożliwiają w całości lub części wykonywanie zobowiązań wynikających z Umowy, których Strony nie mogły przewidzieć i którym nie mogły zapobiec ani ich przewyciężyć poprzez działanie z należytą starannością” (www.ncbr.gov.pl). Ryzyko spowodowane pandemią koronawirusa, uniemożliwiło w dużej części realizację

zaplanowanych zadań projektu edukacyjnego Uczelnie szkołom – o finansach z NBP. Przyjmuje zatem znamiona ryzyka siły wyższej.

- b) Ryzyko wewnętrzne** – determinowane przez wpływ czynników zależnych od podmiotu realizującego projekt, który może być przedmiotem kontroli. Przykładem tego ryzyka może być: zarządzanie firmą, dostępność zasobów, zatrudniona kadra, wskaźniki finansowe. Za główny cel zarządzania ryzykiem uznaje się poprawę wyników finansowych jednostki gospodarczej oraz zapewnienie takich warunków działania, aby nie ponosiła ona większych strat niż założone.

### **Uwarunkowania realizacji projektu**

Zgodnie z umową o dofinansowanie projektu, w styczniu 2020 r. przystąpiono do jego realizacji. Powołano zespół projektowy, przygotowano działania promocyjne, opracowano materiały dydaktyczne, zakupiono środki dydaktyczne, przeprowadzono rekrutację do projektu oraz przygotowano harmonogram wszystkich działań w projekcie. Realizacja projektu przebiegała zgodnie z harmonogramem i budżetem projektu.

Pandemia koronawirusa i zamknięcie placówek edukacyjnych, to przykład ryzyka zewnętrznego, które istotnie wpłynęło na przebieg realizacji omawianego projektu. Wstrzymanie realizacji projektu z dniem 31 marca 2020 r. było decyzją odgórną instytucji finansującej projekt. Równocześnie w tym czasie wszystkie jednostki edukacyjne w kraju zostały zobowiązane do prowadzenia zdalnej edukacji. Bieżąca obserwacja pandemii w kraju dawała szansę na kontynuację i wznowienie projektu z początkiem roku szkolnego, tj. we wrześniu 2020 r. Spośród wszystkich zadań projektu, przed pandemią zrealizowano tylko zadanie 1. Natomiast wszystkie pozostałe zadania projektu zostały przeniesione do realizacji od 1 września 2020 r. Nadrzędną wytyczną była realizacja projektu w niezmiennym czasie, tj. sześciu miesiący oraz nieprzekroczeniu budżetu projektu.

Zespół zarządzający projektem przygotował zmianę harmonogramu projektu, który przedstawiono w tabeli 4, które pozwoliły na realizację wszystkich zaplanowanych pierwotnie zadań oraz osiągnięcie rezultatów projektu na poziomie wskazanym w opisie projektu. Kluczowym czynnikiem w osiągnięciu sukcesu projektu była optymalizacja zasobów, dzięki której zadania mogły być realizowane równolegle. Jak widać w tabeli 4, czas realizacji projektu pozostał niezmienny i wynosi sześć miesięcy, zmianie uległ termin realizacji.

Wznowienie realizacji projektu we wrześniu 2020 r. spowodowało konieczność przeprowadzenia dodatkowej rekrutacji do projektu, ponieważ część uczestników przyjęta do projektu w lutym 2020 r. z końcem czerwca zakończyła etap edukacji. Zmieniony harmonogram projektu obejmował nowy harmonogram warsztatów, który na bieżąco był ustalany z koordynatorami projektu w szkołach. Realizacja warsztatów w siedzibach szkół odbywała się w warunkach reżimu sanitarnego. Zgodnie z zapisami projektu, w każdej szkole planowano zrealizować trzy spotkania po

dwie jednostki lekcyjne. Aby zoptymalizować realizację zadania, kluczowym działaniem koordynatora projektu było zapewnienie odpowiedniej liczby trenerów. Dlatego też do prowadzenia warsztatów została zatrudniona większa niż pierwotnie planowano kadra, a także sfinansowano częściowo koszty dojazdu do szkół. Decyzja ta okazała się bardzo skuteczna, gdyż do czasu ponownego zamknięcia placówek edukacyjnych w październiku 2020 r., postęp realizacji zadania osiągnięto na poziomie 94% planu.

Tabela 4. Harmonogram realizacji projektu – zmiany

Wyszczególnienie	1.M. – styczeń 2020 r.	2.M. – luty 2020 r.	3.M. – wrzesień 2020 r.	4.M. – paź- dziernik 2020 r.	5.M. – listopad 2020 r.	6.M. – grudzień 2020 r.
Zadanie 1						
Zadanie 2						
Zadanie 3						
Zadanie 4						
Zadanie 5						
Zadanie 6						
Zadanie 7						
Zadanie 8						
Zadanie 9						

Źródło: opracowanie własne.

Nowe realia funkcjonowania placówek edukacyjnych oraz edukacja zdalna w istotny sposób wpłynęła na realizację kolejnych zadań w projekcie. 20.10.2020 ponownie został przygotowany harmonogram projektu wspólnie z koordynatorami z ramienia szkół. Ostatecznie wspólnie wypracowano rozwiązania, które pozwoliły na realizację wszystkich zadań w projekcie:

- dokończono realizację *innowacyjnych warsztatów edukacyjnych* w formule online;
- wykłady otwarte w cyklu: *Świat finansów a nowoczesne technologie* zrealizowano w formie online, a ich czas trwania dopasowano do czasu trwania lekcji w szkołach. Tematyka wykładów została wysłana do koordynatorów w szkołach z wyprzedzeniem dwóch tygodni i każda szkoła mogła wybrać interesujący temat dla uczniów oraz zaproponować termin realizacji;
- *wykłady biznesowe: 12 kroków do własnej firmy* zrealizowano w formie nagrania video w siedzibie uczelni. Prelegenci wykładów – praktycy biznesu otrzymali wcześniej scenariusz z pytaniami, na które udzielali odpowiedzi w 20-minutowym nagraniu;
- *symulacje finansowe/biznesowe* zrealizowano w formule online poprzez zdalny pulpit Centrum Symulacji Finansowych i Biznesowych uczelni. Harmonogram

symulacji dopasowano do planu lekcji uczniów. Uczestnicy mieli możliwość wyboru dwóch rodzajów symulacji – zakładania i prowadzenia wirtualnego przedsiębiorstwa lub symulacji zmian kursów walutowych i stopy procentowej;

- **konferencję** na zakończenie projektu zrealizowano w formule online. Zaproponowany termin przez komitet organizacyjny konferencji został dopasowany do kalendarza pracy szkół z dużą starannością. Formuła online konferencji pozwoliła na udział prelegentów z całej Polski, co było dużą wartością dodaną konferencji.

Zmiana formy realizacji zadań na formuły online, przyniosły w większości osiągnięcie wyższych wskaźników rezultatów projektu, co przedstawia tabela 5. W przypadku liczby uczestników konferencji – gdzie rzeczywisty wskaźnik rezultatu był mniejszy niż zakładano, uczelnia wprowadziła działania naprawcze, zaakceptowane przez instytucję finansującą projekt. Nagranie z konferencji zostało opublikowane na stronie internetowej projektu, a materiały konferencyjne zostały przesłane w wersji elektronicznej do wszystkich uczestników grupy docelowej projektu. W przypadku wskaźnika liczby złożonych prac konkursowych, zmiana została wcześniej zaakceptowana aneksem do umowy.

**Tabela 5. Formy działań realizacji projektu – zmiany oraz zrealizowane rezultaty**

Wyszczególnienie	Forma realizacji	Efekty realizacji projektu	wykonanie w %
Zadanie 1	bez zmian	10 filmów	100%
Zadanie 2	warsztaty w siedzibach szkół oraz online	138 godzin	100%
Zadanie 3	wykłady online	498 uczestników	249%
Zadanie 4	bez zmian	12 filmów	100%
Zadanie 5	warsztaty online	363 uczestników	290%
Zadanie 6	bez zmian	49 prac	100%
Zadanie 7	konferencja online	130 uczestników	43%

Źródło: opracowanie własne.

*Monitoring rezultatów miękkich* realizowany był w trybie ciągłym, a źródłem informacji były: dzienniki warsztatów, listy obecności oraz protokoły odbioru. W przypadku zmiany formy prowadzenia zajęć na zdalne, lista obecności była wydrukiem elektronicznym z MC Teams, google meet. Ewaluacja rezultatów miękkich projektu przeprowadzona była za pomocą ankiety elektronicznej wypełnianej przez uczestników projektu po zakończeniu działań w projekcie. Monitoring wydatków budżetu projektu realizowany był w trybie ciągłym i rozliczany wg zaplanowanych wydatków w budżecie oraz specyfiki wydatków.

Zmiany w harmonogramie projektu wymusiły potrzebę złożenia czterech raportów z monitoringu, a nie dwóch jak pierwotnie zakładały zapisy projektu.



## Kluczowe czynniki sukcesu projektu

Podsumowaniem rozważań w aspekcie zarządzania projektem w warunkach ryzyka zewnętrznego, jaki zdefiniowano na potrzeby niniejszej pracy jest syntetyczne ujęcie najważniejszych czynników, które przyczyniły się do sukcesu projektu.

1. Tematyka projektu skierowana do młodych uczestników życia gospodarczego, którzy mają coraz większą potrzebę wzrostu świadomości na temat zarządzania własnymi pieniędzmi, ryzyka w transakcjach bezgotówkowych oraz planowania kariery zawodowej.
2. Innowacyjna oferta działań projektu poprzez połączenie tradycyjnej formy z nowoczesnymi narzędziami, takimi jak: filmiki edukacyjne, wykłady otwarte, symulacje finansowe i biznesowe, wykłady biznesowe w formie video, konkurs ekonomiczny w postaci nagrania video, konferencja z udziałem młodych ludzi sukcesu, w tym freelancerów.
3. Swoboda wyboru, przez uczestników projektu, różnorodnych działań projektowych oraz ciekawy dobór narzędzi i form realizacji działań w projekcie.
4. Zatrudnienie prelegentów w projekcie, głównie praktyków biznesu i instytucji finansowych, młodych przedsiębiorców (studentów, freelancerów), którzy osiągnęli sukces w biznesie.
5. Skupienie uwagi na nabywaniu praktycznej wiedzy i umiejętności przez uczestników projektu w podjętych tematach projektu, w tym planowaniu ścieżki edukacji i kariery zawodowej.
6. Wykorzystanie materiałów powstałych w wyniku realizacji projektu: *filmy edukacyjne – Zawody na rynku pracy, wykłady biznesowe – 12 kroków do własnej firmy, e-poradnik: Twoje pierwsze kroki na rynku pracy*, przez nauczycieli do prowadzenia lekcji w szkole z przedmiotów przedsiębiorczości oraz doradztwa zawodowego.
7. Duże zaangażowanie interesariuszy zewnętrznych uczelni i ich udziału jako prelegentów: *wykładów otwartych: Świat finansów a nowoczesne technologie, wykładów biznesowych 12 kroków do własnej firmy; filmów edukacyjnych: Zawody na rynku pracy, współautorów w wydaniu e-poradnika: Twoje pierwsze kroki na rynku pracy* – pokazały bardzo owocną współpracę i wypełnienie trzeciej misji uczelni wyższej.
8. Potencjał osobowy uczelni, a także infrastruktura uczelni – Centrum Symulacji Finansowych i Biznesowych oraz teleinformatyczne, e-learningowe rozwiązania do prowadzenia zajęć online, pozwoliły na efektywne zaangażowanie zasobów w sposób umożliwiający osiągnięcie rezultatów projektu.

## Podsumowanie

Realizacja projektu w warunkach ryzyka zewnętrznego jest bardzo dużym wyzwaniem kadry zarządzającej projektem. W realizacji projektu edukacyjnego *Uczelnie szkołom – o finansach z NBP*, podjęto kompleksowy proces zarządzania ryzykiem, który przyczynił się do osiągnięcia planowanych rezultatów projektu. W artykule zdefiniowano ryzyko zewnętrzne, jakim był okres pandemii koronawirusa.

Czynnikiem utrudniającym zarządzanie projektem w okolicznościach pandemii były ograniczenia w funkcjonowaniu placówek edukacyjnych w Polsce, zarówno uczelni, jak i szkół podstawowych i ponadpodstawowych. Dla obu stron, realizacja projektu w warunkach ryzyka wymuszała konieczność większego zaangażowania. Kluczowymi obszarami zarządzania projektem w warunkach ryzyka zewnętrznego było zarządzanie zakresem projektu w danym czasie i budżecie. Szczegółowo wskazano w artykule kluczowe czynniki, które przyczyniły się do sukcesu projektu. Na uwagę zasługuje optymalizacja zasobów, która w niniejszym projekcie polegała na realizacji zadań równolegle, zastosowaniu narzędzi online oraz zapewnieniu kadry realizującej zadania w projekcie.

## **Abstrakt**

### **Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem projektu edukacyjnego – studium przypadku**

W warunkach rosnącego znaczenia wiedzy w funkcjonowaniu wielu organizacji, uczelnia wyższa staje się aktywnym uczestnikiem życia społeczno-gospodarczego. Spośród typologii projektów realizowanych przez uczelnię wyższą, szczególną rolę przyjmują projekty edukacyjne oraz badawczo-rozwojowe. Bez względu na rodzaj projektów, ryzyko jest nieodłącznym czynnikiem ich realizacji. W artykule przedstawiono doświadczenia z obszaru zarządzania ryzykiem projektu edukacyjnego realizowanego na uczelni wyższej, dofinansowanego z funduszy zewnętrznych. Szczególne znaczenie w realizacji projektu miało ryzyko zewnętrzne, do którego zaliczono pandemię koronawirusa.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, ryzyko zewnętrzne, zarządzanie ryzykiem, projekt edukacyjny

## **Abstract**

### **Selected aspects of risk management educational project – case study**

In the conditions of the growing importance of knowledge in the functioning of many organizations, a university is becoming an active participant in social and economic life. Among the different projects implemented by universities, educational and R&D ones play a significant role. Regardless of the type of projects, risk is an inherent factor in their implementation. The article presents the experience in the area of risk management in an educational project implemented at a university co-financed from the sources of the National Bank of Poland. The external risk, including the coronavirus pandemic, was of particular importance in the implementation of the project.

**Keywords:** risk, external risk, risk management, educational project

## References

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fifth edition.* (2013). Project Management Institute, Inc. [https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOK-Guide\\_5th\\_Ed.pdf](https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOK-Guide_5th_Ed.pdf) (dostęp: 20.09.2021).
- Cabała, P. (red.) (2016). *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji*. Wydawnictwo Difin.
- Higsmith, J. (2007). *Agile Project Management Jak tworzyć innowacyjne produkty*. Wydawnictwo Naukowe PWN.  
<https://konstytucjadlanauki.gov.pl/> (dostęp: 20.09.2021).
- Kokot-Stępień, P. (2015). Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1(74), 533–544. <https://doi.org/10.18276/frfu.2015.74/1-46>
- Mingus, N. (2009). *Zarządzanie projektami*. Onepress.
- Ołdak, A. (2020). *Koronawirus jako siła wyższa. Prawnik radzi przedsiębiorcom*. <https://www.eecpoland.eu/2020/pl/wiadomosci/koronawirus-jako-sila-wyzsza-prawnik-radzi-przedsiębiorcom,386368.html> (dostęp: 24.09.2021).
- Opara, A. (2020). Ryzyko w zarządzaniu projektami – studium przypadku. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 39, 7–14.
- Pączek, E., Wyrozębski, P. (2018). Typologia projektów zarządzanych przez uczelnie wyższe w Polsce. W: G. Poniatowski (red.), *Determinanty i modele procesów gospodarczych* (ss. 285–296). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Piotrowska-Piątek, A. (2015). Aktywność szkół wyższych w Polsce na rzecz rozwoju społeczności lokalnych – dyskusja wokół pojęcia trzeciej misji uczelni. *Optimum. Studia ekonomiczne*, 6(78), 99–109. <https://doi.org/10.15290/ose.2015.06.78.08>
- Piotrowska-Piątek, A. (2018). *Współpraca z otoczeniem w misjach i strategiach szkół wyższych*. Wydawnictwo CeDeWu.
- Pukin, P. (2019). Współpraca uczelni wyższych z przedsiębiorstwami w Polsce – uwarunkowania, korzyści i bariery, formy współpracy. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Zarządzanie*, 17(380), 94–103.
- Strojny, J., Baran, M. (2013). Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(1(12)), 247–262.
- Toczyńska, J. (2015). Innowacyjność usług edukacyjnych i uczelni. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 78, 457–473.
- Trocki, M. (2019). Podejścia badawcze w zarządzaniu projektami – geneza i ewolucja. *Przegląd Organizacji*, 3(950), 3–9. <https://doi.org/10.33141/po.2019.03.01>
- Zarządzanie projektami. Podręcznik.* (2009). SPMP.