



УДК 37.07:005.334

**FEATURES OF MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION
BASED ON RISK MANAGEMENT****ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ РИЗИК-
МЕНЕДЖМЕНТУ****Тkachuk L. /Тkachuk Л.**

ORCID: 0000–0003–3337–2540

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate professor /
кандидат педагогічних наук, доцент***Тkachuk M. /Тkachuk М.**

ORCID: 0000–0001–6456–6730

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate professor /
кандидат педагогічних наук, доцент**Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Sadova 2, 20300**Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,**Умань, Садова 2, 20300*

Анотація. У статті розглядається менеджмент ризиків в Україні як новий напрям в управлінській практиці закладів освіти та в дослідженнях проблем управління системою освіти. Проаналізовані існуючі погляди науковців на ризик-менеджмент та визначено його місце у системі управління закладом освіти. Схарактеризовано основні напрями, концепції, функції, переваги управління ризиком. Виокремлено основні аксіоми, закони, принципи його здійснення, підходи (ситуаційний, процесний і комплексний) до управління на засадах ризик-менеджменту в закладі освіти. Виділено особливості розвитку ризик-менеджменту в управлінні закладом освіти в Україні. Установлено, що управління ризиками у закладі освіти передбачає вибір менеджером освіти стратегії поведінки в умовах невизначеності, здійснення ним ідентифікації, якісної та кількісної оцінки ризиків, визначення критичних ризиків та планування реагування на них. Запропоновано алгоритм для управління ризиками й упровадження системи внутрішнього контролю в закладах освіти, що спрямовані на забезпечення якості освіти на засадах ризик-менеджменту.

Ключові слова: управління, заклад освіти, система освіти, менеджер освіти, ризик, ризик-менеджмент, управління ризиком, інноваційні процеси, виживання і конкурентоспроможність, якість освіти.

Вступ.

Виклики сучасності – глобалізація, інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір, поширення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) – вимагають модернізації освітньої галузі, що супроводжується постійними інноваційними процесами. Нестабільність соціально-політичних та економічних умов, в яких відбувається структурна перебудова національної системи освіти, у свою чергу, призводить до виникнення різних ризиків у зовнішньому і внутрішньому середовищі закладів освіти, які можуть перешкоджати ефективному їх функціонуванню.

Система освіти України, одночасно із глобальними ризиками, стикається із численними внутрішніми загрозами, зокрема непередбаченими викликами політичного характеру. Тож інноваційний розвиток вітчизняних закладів освіти у цілому можливо забезпечити лише за умови, що вони будуть діяти на упередження, а не в режимі вимушеного реагування на раптові події. Разом із тим, вирішення завдань адаптації, виживання і розвитку закладів освіти, їх



конкурентоздатності у мінливих умовах сьогодення, змушують їх не тільки відслідковувати стан ринку освітніх послуг та оцінювати своє місце на ньому, а й «застосовувати методи прогнозування розвитку ринку, враховувати ризики, розробляючи альтернативні варіанти своєї поведінки в залежності від змін зовнішнього середовища» [9, с.3].

Таким чином, в управлінській діяльності закладів освіти тою чи іншою мірою завжди присутній ризик, а тому існує гостра необхідність у створенні алгоритмів управління закладами освіти, які б посилювали їх стійкість стосовно численних ризиків.

Основний текст.

Ризик-менеджмент сформувався в окрему науку у II половині XX століття. Підґрунтям сучасної теорії ризиків стали праці Джона фон Неймана (Johann von Neumann) та Оскара Моргенштерна (Oskar Morgenstern), зокрема, видана у 1947 році книга «Теорія ігор та економічна поведінка» (друге видання), де вперше була обґрунтована теорія очікуваної корисності, яка визначала такі поведінкові характеристики, як схильність, несхильність і нейтральність до ризиків. У 1948 году математик Леонард Севидж (Leonard Jimmie Savage) та економіст Мілтон Фрідман (Milton Friedman) розробили теорію ставлення до ризику, що поділяла людей на два типи: схильних до ризику і несхильних до ризику. Порівняльний аналіз досвіду найбільш відомих зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту (американська, англійська, австралійська, німецька, швейцарська, японська) засвідчує, що діяльність кожної організації завжди пов'язана із ризиком і можливими втратами, що потребує певного механізму, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент (управління ризиком).

Суттєві здобутки у напрямі оцінки та управління ризиками та дослідження специфіки управління ризиками в певній сфері: аграрному секторі, інноваціях, корпоративному секторі, логістиці, фінансовому секторі тощо має сучасна економічна наука. Однак, тенденції сучасного глобального соціально-економічного розвитку вимагають розширення підходів до нових, у тому числі і таких важливих, з точки зору забезпечення суспільного прогресу, сфер діяльності, як система освіти. Проте, у результаті контент-аналізу (231 назва) дисертацій, статей, підручників, навчальних посібників, монографій та збірок наукових праць виявлено наступне: 45% проаналізованої літератури присвячено розгляду ризику та ризик-менеджменту як економічної категорії й лише у 30% ризик та ризик-менеджмент вивчається у сфері освіти та педагогіки, інші 25% літератури присвячено розгляду вказаних понять у таких сферах, як управління проектами, психологія, філософія, право, інноваційна діяльність, спорт, мореплавство та фармакологічна справа.

Встановлено також, що переважна більшість вітчизняних науковців у своїх дослідженнях послуговуються дефініціями «ризик-менеджмент» і «управління ризиками» як синонімами. Поділяємо думку науковців (О. Старостіна, В. Кравченко, Н. Черненко та ін.), що ризик-менеджмент – це не безпосереднє управління ризиками, а керування закладом освіти з урахуванням ризику.

Так, зокрема, О. Старостіна та В. Кравченко під ризик-менеджментом



розуміють «управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням чинників ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики та контролю результатів застосування цих методів» [6, с. 10].

Огляд наукових публікацій засвідчує, що вчені визначають управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту наступним чином: сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і вживати заходи щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання (В. Гранатуров); сукупність принципів, методів і форм управління організацією та її поведінкою в зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфліктності (Т. Мостенська); процес прийняття і реалізації управлінських рішень, що мінімізують негативний вплив на організацію втрат, викликаних випадковими подіями (Т. Ріктор); процес впливу на організацію, завдяки якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки суб'єкта в разі реалізації конкретних видів ризику (А. Старостіна); як багатоетапний процес, метою якого є зменшення чи компенсування втрат для об'єкта при настанні несприятливих подій (М. Хохлов).

У процесі своєї діяльності менеджери освіти постійно стикаються із різними видами ризиків. Здійснений аналіз наукових праць дає можливість констатувати відсутність єдиного підходу до їх класифікації. Зокрема, Н. Черненко пропонує класифікацію ризиків у закладі освіти за такими ознаками: масштабом виникнення (макроризики, мезоризики, мікроризики), джерелом (зовнішні, внутрішні, суб'єктивні, об'єктивні), часом (короткострокові, середньострокові, довгострокові), терміном дії (ретроспективні, поточні, перспективні), за характером прояву (прогнозовані, непрогнозовані), чинниками виникнення (політичні, економічні) та сферою походження (політико- правові, фінансово-економічні, організаційно-технічні, кадрові, управлінські, інформаційно-комунікаційні, соціокультурні, навчально-методичні) [9, с. 15–16]:

Натомість, І. Каленюк виокремлює такі групи ризиків: «зовнішні та внутрішні ризики; політичні, правові, економічні, соціальні, демографічні тощо; ризики, пов'язані з параметрами якості або достатності ресурсів (рівень підготовки й кількість абітурієнтів, якість та кількість персоналу, якість менеджменту, якісні й кількісні показники матеріально-технічної бази, достатність ресурсів для розвитку, якість маркетингу тощо)» [2, с. 24];

Існують й інші класифікації груп ризиків у закладах освіти:

- стратегічний ризик; ризик неузгодженості; фізичний ризик захворювання і набуття різноманітних комплексів; діспозиційний ризик; ризик невідповідності рівня готовності педагога виконувати професійну діяльність відповідно до прийнятих у соціумі норм і стандартів; ризик бездіяльності; технологічний ризик (І. Абрамова);



- антропогенні ризики (ризики прогнозу, управління, реалізації) і технологічні ризики (правові ризики, тимчасові, ризики «постачальників», «споживачів») (С. Білоусова);
- структурні (кадрові, процесуальні, іміджеві, контингент-ризиками) і функціональні (педагогічні, економічні, соціально-культурні, психологічні та ін.) (М. Біляєва);
- ризики закладу вищої освіти; ризики особистості; ризики підприємства; ризики суспільства; ризики держави (Н. Коротких; Т. Костюкова; Н. Нікітіна П. Щеглов);
- ризик середовища (умови життєдіяльності соціальних суб'єктів у стані переходу від ситуації невизначеності до ситуації визначеності або навпаки) і діяльнісний ризик (діяльність в умовах появи обґрунтованої можливості вибору піл час оцінки ймовірності досягнення передбачуваного результату)(Ю. Зубок);
- зовнішні (ризиками виробництва, суспільства, держави) та внутрішні (кадрові, контингент-ризиками, імідж-ризиками, фінансові, техніко-виробничі, процесні, організаційні, інноваційні) ризиками (О. Опфер).

І. Каленюк відзначає таку особливість освітніх ризиків як те, що вони «можуть не нести прямих фінансових втрат, а більше проявляються як загрози таких втрат у довгостроковому періоді» [2, с. 24]. Тим не менше, наголошує науковець, актуальним є здійснення ризик-менеджменту на різних рівнях в освіті (закладу освіти, регіону, підгалузі, галузі освіти в цілому), спрямованого на зниження ймовірності ризиків та мінімізацію можливих втрат.

Науковці в галузі теорії і практики ризик-менеджменту (Т. Мостенська, Н. Скопенко, Н. Черненко та ін.) виділяють три основних напрями управління ризиком: розробка системи заходів, спрямованих на запобігання і профілактику ризиків; мінімізація негативних наслідків, які можуть заподіяти ризиками напрямам діяльності закладу освіти; можливість отримувати в ситуації ризику додаткові доходи чи інші переваги шляхом раціонального використання ситуації [4;8].

Варто зазначити, що фаховий рівень менеджерів освіти повинен забезпечувати здатність прогнозувати виникнення ризикової події, вчасно знаходити шляхи усунення або мінімізації ризику. У результаті проведеного аналізу підходів науковців до характеристики етапів ризик-менеджменту, можна дійти висновку, що майже всі автори виділяють такі етапи, як: виявлення ризику; ідентифікація (віднесення ризику до певної групи); аналіз або параметризація ризиків (оцінювання ймовірності, ступеня суттєвості, взаємодії з іншими ризиками); вибір методів реагування, моделювання ризикових ситуацій та можливих варіантів подолання даних ситуацій; експертна оцінка варіантів управлінських рішень; прийняття управлінських рішень, які зменшують ймовірність або унеможливають настання ризикової ситуації; реалізація управлінських рішень; моніторинг та аналіз ефективності управлінських рішень [4; 6; 8].

Управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту безпосередньо залежить від того, якої концепції управління дотримується заклад освіти.



Н. Черненко, зазначає, що до недавнього часу менеджери освіти не намагалися кількісно оцінювати ризики. Нині, «на зміну концепції «нульового ризику» (організація діяльності, за якої повністю виключалася можливість тих чи тих втрат) прийшла так звана концепція «прийнятного ризику», в основі якого принцип «передбачати і попередити» – принцип прийнятного ризику (передбачає оцінку можливості втрат і відповідно заходи щодо запобігання їх виникнення та розвитку)» [8, с.11]. Наразі є дві концепції ризик-менеджменту: традиційна та сучасна. Традиційна концепція передбачає фрагментарний характер управління ризиками, епізодичний ризик-менеджмент; сучасна (корпоративна) – інтегрований підхід до управління і безперервний ризик-менеджмент (Н. Атапіна).

Науковцями визначено переваги ризик-менеджменту: він є основою для підвищення ефективності стратегічного планування; поліпшує ефективність діяльності закладу освіти; сприяє оптимальному використанню ресурсів закладу освіти та більшій відкритості діяльності керівництва і поліпшує комунікації; забезпечує керівництво оглядом головних ризиків, з якими стикається заклад освіти, а також відомостями про ресурси, виділені для впливу на вірогідні ризики; сприяє запобіганню ризиків у закладі освіти, надаючи менеджерам освіти ефективну й послідовну методологію вивчення ризиків [4].

Основні аксіоми ризик-менеджменту базуються на існуванні протилежності двох зон діяльності – безризикової зони і зони абсолютного ризику (ці зони є абстрактними і в чистому вигляді ніколи не спостерігаються): реальні управлінські ситуації завжди знаходяться у проміжку від безризикової зони і зони абсолютного ризику, тобто в реальній управлінській діяльності завжди присутній ризик; ризики у тій чи тій мірі завжди присутні у всіх елементах і сферах діяльності зовнішнього та внутрішнього середовища організації; будь-які ризики можуть виникати, розвиватись і функціонувати тільки в просторі та часі (будь-які ризики можуть виникати лише на обмеженій території та протягом кінцевого відрізка часу; час існування ризиків не може бути нескінченно великим і дорівнювати нулю) [8, с.14].

Проаналізувавши наукову літературу, маємо змогу виокремити основні закони, принципи та підходи до управління ризиком. До основних законів віднесемо: закон неунікнення ризику; закон поєднання потенційних втрат і користі; пряму залежність між ступенем ризику і рівнем планованих результатів.

Принципи управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту представимо наступним чином: принцип лояльного ставлення до ризиків; принцип прогнозування; принцип резервування; принцип мінімізації втрат і максимізації результатів.

У теорії та практиці менеджменту виділяють такі основні підходи до управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту: ситуаційний (вибір методів управління, які найкращим чином відповідають поточній ситуації), процесний (розглядає ризик-менеджмент як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій) і комплексний (інтегрований, системний – безперервний процес, що охоплює всі сфери діяльності закладу освіти).



Управління ризиками у закладі освіти передбачає вибір менеджером освіти стратегії поведінки в умовах невизначеності, здійснення ним ідентифікації, якісної та кількісної оцінки ризиків, визначення критичних ризиків та планування реагування на них. Ця сфера діяльності менеджера освіти характеризується його активністю /пасивністю.

Необхідно зазначити, що управління закладами освіти в Україні на засадах ризик-менеджменту – це новий напрям в управлінській практиці менеджерів освіти та у дослідженнях проблем управління системою освіти. На основі аналізу наукових праць, можна виділити такі особливості його розвитку: нерозвиненість інфраструктури менеджменту ризиків у системі освіти України (інститути, інструменти, методи управління ризиками тощо); відсутність нормативного забезпечення з боку держави та відсутність методичних рекомендацій щодо запровадження ризик-менеджменту; слабка інформованість керівництва та персоналу закладів освіти про менеджмент і культуру ризику, та дій стосовно того, як усунути або мінімізувати наслідки ризиків [8, с.11]. Отже, існує гостра необхідність посилення уваги до проблеми управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту.

Висновки.

На основі здійсненого аналізу наукової літератури ризик-менеджмент розглядаємо як систему управління закладом освіти з урахуванням ризиків, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних цілей закладу освіти. Під час розробки стратегії і тактики розвитку закладу освіти в обов'язковому порядку повинні бути визначені ризики, вивчені всі потенційні загрози, оцінені масштаби наслідків і ймовірність їх виникнення, визначено заходи, спрямовані на їх мінімізацію.

Ризик-менеджмент у закладі освіти виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Поєднання виконання всіх функцій ризик-менеджменту дозволяє характеризувати його як низку послідовних управлінських дій, що містить такі основні етапи реалізації: визначення мети ризикованих подій (цілі ризику); діагностика проблеми; визначення можливих ризиків; аналіз ризику; визначення методів впливу на ризик; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розробка управлінського рішення; ухвалення рішення; безпосередній вплив на ризик; контроль і коригування результатів процесу управління.

Сучасні менеджери освіти у своїй діяльності мають урахувати впливи внутрішнього і зовнішнього середовищ на функціонування закладів освіти, і, завдяки вмінню передбачати ризики планування, управління та можливості компетентної презентації цих закладів перед суспільством, робити їх привабливими для тих, хто навчається і тих, хто стоїть перед вибором закладу освіти.

Література:

1. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні



оцінки: монографія / за наук. ред. В. М. Гранатурова. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.

2. Каленюк І., Куклін О. Ризик-менеджмент у системі вищої освіти України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Сер.: Економіка. 2015. № 5 (170). С. 23–28.

3. Котов Є. В., Вишневський О. С. Управління соціальними ризиками в умовах обмежених можливостей: монографія. Донецьк, 2010. 107 с.

4. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 3. С. 72–79.

5. Ріктор Т. Л. Ризик в умовах соціальної нестабільності (соціально-філософський аналіз): автореф. дис... канд. філософ. наук: 09.00.03. Донецьк, 2005. 17 с.

6. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник. Київ: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.

7. Черненко Н. М. Аналіз і класифікація вірогідних ризиків у галузі освіти. *Наука і освіта*. 2014. № 7. С. 179–183.

8. Черненко Н. М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 116 с.

9. Черненко Н. М. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками у навчальних закладах. Автореф. дис.... д-ра пед. наук: 13.00.04. Одеса, 2016. 44 с.

References:

1. Hranaturov, V. M., Lytovchenko, I. V. and Kharichkov, S. K., 2003. *Analiz pidpriemnytskykh ryzykiv: problemy vyznachennia, k lasyfikatsii ta kilkisni otsinky: monohrafiia* [Analysis of business risks: problems of definition, classification and quantitative assessments: monograph]. Odessa: In-t problem rynku ta ekon.-ekol. doslidzhen NAN Ukrainy.

2. Kaleniuk, I., Kuklin, O., 2015. *Ryzyk-menedzhment u systemi vyshchoi osvity Ukrainy* [Risk management in the higher education system of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. Ser.: Ekonomika, no. 5 (170), pp. 23–28.

3. Kotov, Ye. V., Vyshnevskiy, O. S., 2010. *Upravlinnia sotsialnymy ryzykamy v umovakh obmezhenykh mozhlyvostei: monohrafiia* [Management of social risks in conditions of limited opportunities: monograph.]. Donetsk.

4. Mostenska, T. L., Skopenko, N. S., 2010. *Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskyim ryzykom pidpriemstva* [Risk management as a tool for managing the enterprise's economic risk]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. Ekonomichni nauky, no. 3, pp.72–79.

5. Riktor, T. L., 2005. Risk in conditions of social instability (social-philosophical analysis). Abstract of Ph.D. dissertation. Donetsk.

6. Starostina, A. O., Kravchenko, V. A., 2004. *Ryzyk-menedzhment: teoriia ta praktyka: navchalnyi posibnyk* [Risk management: theory and practice: a study guide] Kyiv: Vydavnytstvo «Politekhnika».

7. Chernenko, N. M., 2014. *Analiz i klasyfikatsiia virohidnykh ryzykiv u haluzi osvity* [Analysis and classification of probable risks in the field of education]. *Nauka i osvita*, no. 7, pp. 179–183.

8. Chernenko, N. M., 2020. *Ryzyk-menedzhment u zakladakh osvity: navchalnyi posibnyk*



[Risk management in educational institutions: a study guide]. Odesa: Universytet Ushynskoho.

9. Chernenko, N. M., 2016. Theoretical and methodological principles of training future education managers for risk management in educational institutions. Abstract of D.Sc. dissertation. Odesa.

Abstract. *The article considers risk management in Ukraine as a new direction in the management practice of educational institutions and in researching the problems of management of the education system. The scientists' views on risk management have been analyzed, its place in the management system of an educational institution has been determined. The main directions, concepts, functions, advantages of risk management have been characterized. The axioms, laws, principles of its implementation, approaches (situational, process and complex) to management based on risk management in an educational institution have been highlighted. Features of the risk management development in an educational institution management in Ukraine have been highlighted. It had been established that risk management in an educational institution involves the determination by the education manager of the behavior strategy in conditions of uncertainty, its identification, qualitative and quantitative assessment of risks, and identification of critical risks and planning of response to them. An algorithm for risk management and implementation of the internal control system in educational institutions aimed at ensuring the quality of education based on risk management has been proposed.*

Key words: *management, educational institution, education system, education manager, risk, risk management, innovation processes, survival and competitiveness, quality of education.*

Стаття відправлена: 04.09.2022 р.

© Ткачук Л.В., Ткачук М.М.