

## АНАЛІЗ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ВІРОГІДНИХ РИЗИКІВ У ГАЛУЗІ ОСВІТИ

*У статті презентовано виявлені за допомогою методу експертного оцінювання вірогідні ризики у галузі освіти та охарактеризовано їх групи (політико-правові, фінансово-економічні, організаційно-технічні, кадрові).*

**Ключові слова:** ризик, вірогідний ризик, галузь освіти.

**Постановка проблеми.** Складний процес трансформації економічних відносин в Україні вимагає поглиблення теоретичних і практичних доробок щодо вірогідних ризиків у галузі освіти, оскільки відсутня ефективна комплексна система оцінки та класифікація ризиків у галузі освіти, недостатньо висвітлені практичні аспекти управління вірогідними ризиками із врахуванням галузевої специфіки.

У процесі своєї діяльності менеджери освіти стикаються з сукупністю різних видів ризиків, які відрізняються між собою щодо місця та часу виникнення, сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на їх рівень, і, отже, за способом їх аналізу і методів їх опису. Складність класифікації ризиків полягає в їхньому різноманітті, існують певні види ризиків, дії яких піддані усі без винятку навчальному закладу, але поряд із загальними є специфічні види ризику, які зв'язані зі специфікою діяльності навчального закладу; ризик, який пов'язаний з особистістю керівника, зокрема менеджера освіти; ризик, який пов'язаний з недостатністю інформації про стан зовнішнього середовища та ін.

**Аналіз наукових досліджень.** Важливу проблему з питань ризиків та їх класифікації порушують у своїх працях такі наковці: І. Балабанов, В. Вітлінський, В. Гранатуров, Д. Галай, О. Устенко, Н. Макарова, І. Посохов, В. Черкасов, М. Хохлов, А. Фомичев, О. Шегда. Однак, проведений контент-аналіз класифікацій ризиків, запропонованих сучасними вченими, дає можливість констатувати безліч критеріїв і видів ризиків, відсутність єдиного підходу.

**Мета статті:** презентувати виявлені за допомогою методу експертного оцінювання вірогідні ризики у галузі освіти та охарактеризувати їх групи.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах розвитку економіки України проблема посилення ризиків є дуже актуальною як в бюджетних, так і приватних організаціях. За результатами роботи експертів було визначено вірогідні ризики у галузі освіти.

Обраний нами метод експертного оцінювання дозволив методами математичної статистики обробити точки зору експертів (фахівців галузі державного управління, управління навчальним закладом, ректорів, директорів, проректорів, деканів, заступників деканів, завідувачів кафедр, наукові інтереси яких стикаються з вивченням проблем

управління у закладах освіти) і виявити вагомість кожного з означених ризиків.

Зауважимо, що розглянуті ризики мають різний ступінь вірогідності, отже їм було присвоєно числові значення за допомогою певної шкали вимірювання. Присвоєння ступеня вірогідності було здійснено завдяки характеристикам кількісних значень від 0 до 5-ти. Коефіцієнт компетентності експертів, "вагомість" їхньої точки зору оцінювалася у залежності від посади, яку обіймає експерт, стажу роботи на посаді керівника, і набувала значень з інтервалу (0; 1). Процедура експертного оцінювання проводилася відповідно до традиційної технології проведення експертного оцінювання [1].

За сферою походження визначено вісім груп вірогідних ризиків, а саме: політико-правові, фінансово-економічні, організаційно-технічні, кадрові, управлінські, інформаційно-комунікаційні, соціокультурні, навчально-методичні. Розглянемо їх більш детально та представимо результати експертного оцінювання.

Під політико-правовими ризиками розуміємо все, що пов'язано зі змінами у політиці та нормативно-правовому законодавстві в освіті (Законодавча база діяльності галузі освіти, концептуальні документи, Укази Президента України, Кабінету Міністрів України і документи МОН України на виконання законів України, органи управління і структурні підрозділи системи освіти, заклади освіти і форми навчання, кадрові питання, організація навчально-виховного процесу, діловодство) і зумовлено можливими змінами курсу, пріоритетів на урядовому, регіональному та місцевому рівнях.

Політичний ризик розглядаємо як нестабільність внутрішньополітичної ситуації у державі, яка здійснює вплив на результати діяльності навчальних закладів, у зв'язку з чим збільшується фінансовий ризик. Нестабільність політичної ситуації у певному регіоні, яка впливає на результати діяльності навчального закладу, зокрема через військові дії у даному регіоні відбиватиметься на діяльності навчальних закладів.

Правовий ризик пов'язаний з недостатньою правовою захищеністю установи або з правовими помилками, яких припускається установа під час діяльності (у тому числі пов'язаний з людським фактором), передбачає відсутність правового регулювання або зміну положень законів та/або інших нормативно-

правових актів, що спричинять ризик або виникнення збитків. Основу правового забезпечення управління складають формування і підтримка його нормативно-правової бази як засобу досягнення ефективної діяльності систем управління. При цьому правові норми забезпечують моделювання систем управління, формування та формалізацію їх функціональних, організаційних та інформаційних структур [2, с. 535].

Отже, визначено такі ризики політико-правової групи: ризик зміни пріоритетів/стратегій державної політики в галузі освіти, ризик недосконалості механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на регіональному та місцевому рівнях, ризик змін законодавства щодо регулювання (регламентування) діяльності закладів освіти.

Щодо ризику зміни пріоритетів/стратегій державної політики в галузі освіти можемо констатувати, що зміна влади призводить до зміни політики, що впливає на динаміки освітніх систем і породжує певні ризики, оскільки для кожної системи існує обмежувальний темп змін, які можуть бути в ній реалізовані за умови збереження виконання нею всіх своїх функцій – досить часті зміни можуть зруйнувати або сильно деформувати систему. Якщо стверджувати, що етап реформування освітньої системи бачимо після завершення, як мінімум, одного її життєвого циклу (11 років), то виходить, що нова реформа починається раніше, до появи результатів попередньої. Такий перехід може супроводжуватись тимчасовим уривчастим зменшенням ефекту, який пов'язаний із витратами на перехід, адаптацію та відповідними ризиками у закладах освіти.

Ризик недосконалості механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на регіональному та місцевому рівнях передбачає певні труднощі при практичному застосуванні, оскільки положення чинних нормативних актів значною мірою не виконуються і обмежують розвиток певних технологій, нововведень в освіті. Під час розгляду ризику змін законодавства щодо регулювання (регламентування) діяльності закладів освіти необхідно враховувати організаційно-правовий статус організації, управлінські процедури та проектування системи закладу, визначати відповідні органи та структуру управління, регламентаційні документи, що забезпечують організаційне закріплення побудованої системи менеджменту, здійснювати конструювання адекватної архітектури, вибудовувати оптимальну модель взаємодії між матеріальними, товарними, фінансовими, інформаційними та людськими потоками з метою створення дієвої системи управління персоналом.

Наступною групою є фінансово-економічні ризики. Вважаємо за доцільне зазначити, що вони пов'язані як з бюджетними, так і позабюджетними закладами освіти. Економічним ризикам притаманні такі основні риси, що сприяють розумінню його змісту, як суперечливість, альтернативність, невизначеність. Економічний ризик орієнтований на одержання зна-

чимих результатів неординарними новими способами в умовах невизначеності та в ситуації неминучого вибору дає можливість переборювати консерватизм, психологічні бар'єри, що перешкоджають впровадженню нових перспективних видів діяльності. Суперечлива природа економічного ризику виявляється в зіткненні об'єктивно існуючих ризикованих дій і суб'єктивною оцінкою, оскільки один менеджер освіти, який робить вибір, здійснює певні дії, може вважати їх ризикованими, а інші люди їх можуть розцінювати як обережні, позбавлені всякого ризику, і навпаки.

Під фінансово-економічними ризиками розуміємо просування фінансових коштів у навчальному закладі, включаючи складання бюджету та фінансового плану, формування грошових ресурсів та їх розподіл між структурними підрозділами, що визначають життєдіяльність організації; оцінку фінансового потенціалу навчального закладу.

Отже, визначено такі ризики фінансово-економічної групи: ризик недостатнього бюджетного фінансування; ризик недосконалості механізмів залучення коштів партнерів (гранти, спонсорські внески тощо).

Питання формування, а також раціонального й ефективного використання ресурсів завжди є актуальними для всіх державних закладів освіти. Запровадження системи заходів щодо суворої економії коштів передбачає розробку адекватної системи ефективного контролю за видатками усіма бюджетними установами, в тому числі й закладами освіти. Зазначені ризики дуже пов'язані між собою, оскільки ризик недостатнього бюджетного фінансування можливо компенсувати за рахунок механізмів залучення коштів партнерів. Ризик недосконалості механізмів залучення коштів партнерів пов'язаний зі здійсненням фандрайзингової діяльності на неналежному рівні або нездійсненні її взагалі. Фандрайзинг у рамках діяльності некомерційних організацій або фандрайзерів може здійснюватися двома основними шляхами: поперше, за рахунок самофінансування (членські внески, проведення благодійних заходів, надання різного роду платних послуг (забезпечення інформацією, проведення семінарів, тренінгів)) та виконання договірних робіт (експертиза, обстеження, проведення археологічних досліджень) та ін.; по-друге, за рахунок отримання фінансової підтримки від зовнішніх джерел (гранти, кошти з місцевого бюджету, участь у державних (або регіональних) цільових програмах, спонсорство та ін.).

Отже, для досягнення цілей навчального закладу фандрайзинг здійснюється в обох варіантах завдяки різним інструментам (методам).

Для динамічного розвитку закладу освіти, враховуючи новітні тенденції науки і техніки, перед менеджерами освіти постає одне завдання – врахування організаційно-технічних ризиків, які дозволять зберігати та зміцнювати стійку позицію закладу освіти на

ринку, адекватно та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та стабільно розвиватися. Технічна недосконалість, порушення правил експлуатації технічних систем і об'єктів визначається ступенем організації управління у навчальному закладі, проведенням превентивних заходів (регулярної профілактики обладнання, заходів безпеки), можливістю проведення ремонту приміщень власними силами. До технічних ризиків відносяться імовірність втрат унаслідок негативних результатів науково-дослідних робіт; імовірність втрат у результаті недосягнення запланованих технічних параметрів у ході конструкторських і технологічних розробок; імовірність втрат у результаті низьких технологічних можливостей навчального закладу, що не дозволяє освоїти результати нових розробок; імовірність втрат під час використання нових технологій і продуктів; імовірність втрат у результаті збоїв і поломок обладнання, устаткування та ін. Слід зазначити, що технічний ризик відноситься до групи внутрішніх ризиків, оскільки менеджер освіти може своєчасно ідентифікувати, врахувати наслідки і чинити на дані ризики безпосередній вплив. Виникнення технічних ризиків, як правило, залежить від діяльності самого менеджера освіти.

Отже, визначено такі ризики організаційно-технічної групи: ризик невідповідності організаційної структури закладу освіти її цілям, завданням і функціям; ризик недостатності матеріально-технічного забезпечення закладу освіти; ризик невідповідності технічним, санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки життєдіяльності.

Щодо ризику невідповідності організаційної структури закладу освіти її цілям, завданням і функціям, можна констатувати необхідність врахування сукупності усіх правил і норм, які циркулюють всередині закладу освіти, а також усі господарські процеси, які здійснює заклад освіти для досягнення основної мети діяльності. Найбільш чітко, узагальнено та послідовно це відображено в структурі управління, де поєднуються всі сторони діяльності закладу освіти, встановлюються взаємовідносини між структурними підрозділами та працівниками апарату управління.

Ризик недостатності матеріально-технічного забезпечення закладу освіти пов'язаний з недостатнім або неякісним забезпеченням комп'ютерною та мультимедійною технікою, відповідним програмним забезпеченням, автоматизованими системами управління. Причина ризику пов'язана з матеріально-технічним забезпеченням роботи не лише педагогічного працівника, а й адміністрації закладу освіти. Імовірність виникнення матеріально-технічних ризиків пов'язана із відсутністю прикладного програмного забезпечення або змінами до нього відповідно до діючої нормативно-правової бази, неналежною роботою або відсутністю необхідних технічних засобів тощо.

Ризик невідповідності технічним, санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки життєдіяльності передбачає врахування питання пожежної безпеки,

стану побутового травматизму серед вихованців, учнів, студентів в установах, закладах освіти і науки та створення належних умов навчання і праці, які розглядаються на колегіях обласних, міських, районних органів управління освітою, на радах ректорів, директорів вищих навчальних закладів за участю представників Державного пожежного нагляду та територіальних управлінь Держгірпромнагляду на місцях. Проблема забезпечення технічної, санітарної та пожежної безпеки в установах і закладах освіти полягає у необхідності реалізації державної політики у сфері технічної, санітарної, пожежної безпеки, яка є невід'ємною частиною охорони життя і здоров'я учасників навчально-виховного процесу.

Отже, безумовно важливим є виконання кожним менеджером освіти всіх вимог, викладених у зазначених санітарних правилах. Технічні ризики визначаються вимогами та особливостями об'єкта – програмного засобу і включають функціональні характеристики, характеристики якості; також проведенням регулярної профілактики обладнання, заходів безпеки, можливістю проведення ремонту у разі несправності обладнання власними силами підприємства. Ці ризики виникають тому, що ефективна підприємницька діяльність, як правило, пов'язана із засвоєнням техніки й технології, пошуком резервів підвищення інтенсивності закладу освіти.

Наступна група – кадрові ризики, які пов'язані з використанням потенційних можливостей працівників для досягнення цілей закладу освіти, підбір і розстановка кадрів, навчання та їх розвиток, компенсація за виконану роботу, створення умов на робочому місці, підтримка відносин з профспілками та вирішення трудових суперечок. Сьогодні вже більшість менеджерів освіти переконалися у важливості питань кадрової політики, адже за правильної організації управління кадрами навчальний заклад може отримати вагому конкурентну перевагу на ринку, а добре підібраний трудовий колектив, команда однодумців здатні реалізувати серйозні завдання, що стоять перед навчальним закладом.

Кадрові ризики є небезпекою втрати співробітників або зниження їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу у навчальному закладі. Основними видами кадрових ризиків, безпосередньо пов'язаних з трудовим потенціалом, є посадові ризики, освітньо-кваліфікаційні ризики, технологічні та організаційні ризики. Більшість кадрових ризиків належать до технологічних, оскільки пов'язані з порушеннями у навчально-виховному процесі корпоративних правил, з порушенням у внутрішньому контролі та організації, з невиконанням посадових обов'язків, низькою кваліфікацією, помилками та зловживаннями вчителями/викладачами.

Отже, визначено такі ризики кадрової групи: ризик зменшення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу у навчальному закладі, ризик плинності кадрів у навчальному закладі; ризик порушення норм

корпоративної культури; ризик демотивування персоналу навчальних закладів; ризик проявів професійних деструкцій.

Урахування ризику зменшення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу в навчальному закладі передбачає свідомий цілеспрямований процес підвищення рівня професійно-педагогічної компетенції і розвитку професійно значущих якостей вчителя/викладача відповідно до зовнішніх соціальних вимог, умов професійної педагогічної діяльності і власної програми розвитку. Професійне самовдосконалення вчителя/викладача є необхідною передумовою набуття і збереження професіоналізму у професійній діяльності.

Під ризиком плинності кадрів у навчальному закладі розуміємо якісний і кількісний рух персоналу, зумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю навчального закладу конкретним працівником. Плинність може бути як внутрішньоорганізаційна (пов'язана з трудовими переміщеннями всередині навчального закладу), так і зовнішня (між навчальними закладами, галузями та ін.). Під час аналізу ризику плинності кадрів важливо оцінити, які за «якістю» співробітники йдуть, а які залишаються у навчальному закладі, чи збігається тенденція зміни якості персоналу із стратегічними цілями навчального закладу, що сприятиме визначенню існуючого рівня плинності (позитивний чи негативний).

Ризик порушення норм корпоративної культури в системі управління персоналом відображає збільшення значущості людського чинника в організаційному розвитку навчального закладу. Діапазон альтернатив рішення кадрових задач і можливих наслідків для кожної альтернативи прямо пропорційний ступеню передбачуваності людської поведінки. Регуляція ризиків у системі управління персоналом є необхідним елементом управління навчальним закладом, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Ризик демотивування персоналу навчальних закладів виникає тоді, коли приділяється недостатньо уваги створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, що є необхідною умовою ефективної спільної діяльності працівників, яке передбачає сумісність, спрацьованість і нормальний характер міжособистісних відносин. Навчальному закладу рекомендується також створення робочої обстановки, заснованої на відкритості та взаємній повазі і сприяє розкриттю здібностей кожного вчителя/викладача. Звичайно, ви-

рішити всі проблеми не вдасться, але увага з боку адміністрації – це хороший стимул. Ще один суттєвий фактор – це те, що визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати також вельми активно мотивує людей. Визнання і вдячність повинні бути присутніми у навчальному закладі, оскільки можливість просування по службі та недостатня оцінка трудового вкладу вчителя/викладача веде до демотивування. Тому ті вчителі/викладачі, мотивуючим фактором роботи яких є професійне зростання, не можуть задовольнити цю потребу і звільняються.

Під ризиком прояву професійних деструкцій розуміємо руйнування, зміну або деформацію психологічної структури вчителя/викладача в процесі професійної діяльності. Виникнення і розвиток професійних деструкцій знижує продуктивність виконання педагогічної діяльності, негативно впливає на мотивацію та професійну позицію вчителя/викладача.

**Висновки.** Узагальнення результатів експертного оцінювання щодо вірогідних ризиків у галузі освіти дає можливість визначити такі групи ризиків та їх різновиди:

- політико-правові (ризик зміни пріоритетів/стратегій державної політики в галузі освіти, ризик недосконалості механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на регіональному та місцевому рівнях, ризик змін законодавства щодо регулювання (регламентування) діяльності закладів освіти);
- фінансово-економічні (ризик недостатнього бюджетного фінансування; ризик недосконалості механізмів залучення коштів партнерів (гранти, спонсорські внески тощо));
- організаційно-технічні (ризик невідповідності організаційної структури закладу освіти її цілям, завданням і функціям; ризик недостатності матеріально-технічного забезпечення закладу освіти; ризик невідповідності технічним, санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки життєдіяльності);
- кадрові (ризик зменшення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу у навчальному закладі, ризик плинності кадрів у навчальному закладі; ризик порушення норм корпоративної культури; ризик демотивування персоналу навчальних закладів; ризик проявів професійних деструкцій).

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у детальному розгляді та аналізі груп вірогідних ризиків у навчальних закладах.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій для використання в навчальному процесі в системі підвищення кваліфікації кадрів / Уклад. Новосад В. П., Селіверстов Р. Г. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 56 с.

2. Москалик Г. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджера: теоретичний аспект / Г. Москалик. Режим доступу: <http://www.google.com.ua/search>

## REFERENCES

1. Novosad, V. P., Seliverstov, R. H. (2007). *Metodolohiia ekspertnoho otsiniuvannia: konspekt leksii dlia vykorystannia v navchalnomu protsesi v systemi pidvyshchennia kvalifikatsii kadriv [Methodology of expert evaluation: summary of lectures for using in the ducational process in the system of staff advanced training]*. Kyiv: Vyd-vo NADU [in Ukrainian].
2. Moskalyk, H. *Pravove zabezpechennia upravlinskoj diialnosti menedzhera: teoretychnyi aspekt [Enforceability of manager's activity: theoretical aspect]*. Retrieved from: <http://www.google.com.ua/search> [in Ukrainian].

*Н. Н. Черненко*

### АНАЛИЗ И КЛАССИФИКАЦИЯ ВЕРОЯТНЫХ РИСКОВ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

В статье представлены выявленные с помощью метода экспертной оценки вероятные риски в области образования и охарактеризованы их группы (политико-правовые, финансово-экономические, кадровые, организационно-технические).

**Ключевые слова:** риск, вероятный риск, сфера образования.

*N. M. Chernenko*

### ANALYSIS AND CLASSIFICATION OF POSSIBLE RISKS IN THE FIELD OF EDUCATION

The article deals with the analysis of possible risks and their groups in the field of education, which have been revealed with the help of expert evaluation. It is determined that there is a great variety of different classifications of risks, because there are many criteria and types of risks. The selected method of expert evaluation allowed revealing the significance of each of the determined risks. The assumption of the degree of possibility was performed with the help of characteristics of quantitative meaning from 0 to 5. It is determined that there are eight groups of possible risks in the field of education: political and legal, financial and economic, organizational and technical, personnel, management, informational and communicative, socio-cultural, teaching and methodological. Political and legal risks are considered as everything, connected with the changes in politics and statutory and regulatory legislation in education. Experts define the following possible risks of the political and legal group: risk of changes in priorities/strategies of the government policy in the field of education, risk of mechanisms' disadvantages of realization of government policy in the field of education at the regional and local levels, risk of legislation changes in the sphere of regulation of educational institutions' activity. It is also determined that financial and economic risks mean financial assets movement in the educational institution, including preparation of the budget and financial plan, formation of financial assets and their appropriation between the structural subdivisions. Risks of financial and economic group are the following: risk of insufficient budget financing, risk of disadvantages of mechanisms of obtaining partners' financial aid. Organizational and technical group includes such risks: risk of discrepancy between organizational structure of educational institution and its purposes, tasks and functions; risk of security mismatch etc. It is proved that personnel risks are associated with the application of employees' potential abilities to achieve aims of educational institution, teaching and development of staff, creating of good working conditions and so on. Personnel risks are the following: risk of reducing professional level of teaching staff, risk of employee turnover, risk of rule breaking, risk of emergence of professional destructions.

**Keywords:** risk, possible risk, field of education.

*Подано до редакції 13.06.14*