

Наталія Миколаївна Черненко,
кандидат педагогічних наук,
в.о. професора кафедри управління освітніми закладами та державної служби,
Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського,
вул. Старопортофранківська, 26, м. Одеса, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ НА ЗАСАДАХ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті уточнено сутність поняття «ризик-менеджмент», обґрунтовано особливості управління навчальним закладом на засадах ризик-менеджменту в сучасних умовах. Розкрито підходи, закони, принципи, функції ризик-менеджменту.

Ключові слова: принципи, функції, ризик-менеджмент, управління навчальним закладом, ризик.

Постановка проблеми. В умовах невизначеності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища будь-якої організації проблема управління ризиками набуває особливої значущості. З розвитком соціально-економічних процесів, духовним відродженням та реформуванням освіти в Україні, модернізацією існуючих навчальних закладів і появою нових їх типів виникає нагальна потреба у створенні сучасних моделей управління навчальними закладами на засадах ризик-менеджменту. У реальній управлінській діяльності завжди присутній ризик, який в тій чи іншій мірі завжди наявний в усіх елементах і сферах діяльності зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Не винятком є і навчальні заклади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий науковий доробок із проблем ризик-менеджменту включає наукові праці відомих українських та зарубіжних вчених: Н. Атапіна, В. Гранатуров, Д. Галай, В. Глушенко, А. Дамодаран, Ю. Денисова, А. Заман, А. Григорович, А. Кемпф, К. Кюхнер, Н. Макарова, Р. Марк, Г. Монахан, К. Мослер, І. Посохов, Д. Стеченко, Д. Хесс, К. Хомбург, Ф. Шмідт, Г. Скрадін.

Мета статті полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні особливостей управління навчальним закладом на засадах ризик-менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Управління ризиками, як і всяка управлінська діяльність, має логічний аспект і свою процедуру. Теоретично сутність ризик-менеджменту є невід'ємною частиною будь-якої свідомої діяльності, яка складається з процесів формування мети, прийняття рішень, планування, організації, лідерства і контролю за всіма видами ресурсів, що використовуються. Управління у навчальному закладі має специфічні цілі, на різних етапах життєвого циклу навчального закладу вони можуть бути комбінованими та представляти собою різні поєднання зазначених підцілей. Однак, слід констатувати, що існує особлива, постійна мета будь-якого навчального закладу, без досягнення якої інших цілей досягти неможливо, – виживання та конкурентоспроможність.

Ідентифікація та запобігання ризиків не залежать від бажання керівників, оскільки ігнорування ризиків означає їх прийняття на рівні їх природної ймовірності, однак ймовірність небажаних подій можна знизити за рахунок певних процедур. Управління на засадах ризик-менеджменту, як і будь-яке управління, в більшості випадків має бути ефективним / результативним, тобто орієнтованим на отримання бажаних результатів. У зарубіжній науковій літературі управління ризиками представлено як систематична і комплексна діяльність. Вчені вказують на те, що для прийняття обґрунтованих рішень необхідно враховувати ризики, їх слід оптимізувати, під час прийняття рішень необхідно враховувати як потенційні ризики, так й історичні.

У словниках, довідниках та енциклопедичній літературі управління ризиками розглядають як: мистецтво і формальні методи визначення, аналізу, оцінки, попередження виникнення, прийняття заходів щодо зниження ступеня ризику протягом життєвого циклу проекту і розподіл можливої шкоди від ризику між учасниками проекту [4]; діяльність підприємства, фірми, банку, спрямована на скорочення можливих витрат, зумовлених ризиком [1, с. 246]; вид управління, заснований на врахуванні можливих відхилень від запланованих результатів діяльності внаслідок різноманітних причин, пов'язаних з особливостями прояву суб'єктивного фактора [2, с. 728].

Отже, аналіз науково-методичної літератури засвідчив, що більшість вітчизняних науковців поняття «ризик-менеджмент» і «управління ризиками» розглядають як синоніми. Для зручності в англійській мові замість довгого визначення управління з урахуванням ризику використовують ризик-менеджмент, що у перекладі трансформувалося в управління ризиками.

Управління навчальним закладом на засадах ризик-менеджменту безпосередньо залежить від того, якої концепції управління дотримується навчальний заклад. Небезпідставно, Н. Атапіна зазначає, що наразі є дві концепції ризик-менеджменту: традиційна та сучасна. Традиційна концепція передбачає фрагментарний характер управління ризиками, епізодичний

ризик-менеджмент; сучасна – інтегрований підхід до управління і безперервний ризик-менеджмент. Зазначені концепції лежать в основі підходів до побудови системи ризик-менеджменту та організації процесу управління ризиками.

Проведений контент-аналіз дає змогу констатувати, що у теорії та практиці менеджменту виділяють наступні основні підходи до управління: ситуаційний, процесний і комплексний (інтегрований, системний). Ситуаційний підхід до організації ризик-менеджменту у навчальному закладі полягає у виборі методів управління, які найкращим чином відповідають поточній ситуації. Таким чином, цей підхід передбачає фрагментарний, несистематичний характер впливу на ризик, коло керованих ризиків обмежене.

Процесний підхід розглядає ризик-менеджмент як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій. Ризик-менеджмент у навчальному закладі виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності (прогнозування (планування), організації, контролю, регулювання, координації та мотивації), але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Прогнозування ризику у навчальному закладі суттєво впливає на прийняття управлінських рішень та являє собою розробку перспективних змін стану об'єкта в цілому та окремих його частин, яке здійснюється за допомогою статистичних (шляхом екстраполяції) та експертних методів (на основі передбачення змін, використовуючи досвід та інтуїцію експертів). Функція організації у ризик-менеджменті являє собою формування та реалізацію програми дій у навчальному закладі, яка спрямована на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур, що притаманні конкретному навчальному закладу. Контроль у ризик-менеджменті полягає в перевірі у навчальному закладі робіт зі зменшення ступеня ризику, що потребує аналізу результативності заходів з метою оцінювання ефективності дій. Координація сприятиме забезпеченню єдності об'єкта і суб'єкта управління та полягає в узгодженості дій усіх ланок системи управління ризиком, апарату управління, фахівців та педагогів у навчальному закладі. Функція регулювання у навчальному закладі передбачає вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану рівноваги об'єкту управління у випадку відхилення від заданих параметрів. Мотивація в ризик-менеджменті являє собою процес спонукання суб'єктів навчального закладу до зацікавленості в результатах своєї праці.

Отже, поєднання всіх функцій ризик-менеджменту дозволяє характеризувати ризик-менеджмент із позицій процесного підходу, водночас цей підхід, незважаючи на свою формалізацію, не вирішує питання комплексного проектування системи ризик-менеджменту, надаючи лише описання її процесної структури.

Комплексний ризик-менеджмент характеризується як безперервний процес, що охоплює всі сфери ді-

яльності навчального закладу, в якому задіяні співробітники різних рівнів управління. Саме комплексний ризик-менеджмент дозволяє навчальному закладу досягти поставлених стратегічних цілей та передбачає єдність системи управління ризиками та загального менеджменту закладу.

Процес ризик-менеджменту визначено як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів законів, принципів, функцій, методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації [5].

Закони управління являють собою встановлені теоретичним або емпіричним способом і логічно обґрунтовані залежності між цілями управлінської діяльності та методами їх досягнення. Традиційно сукупність законів управління розділена на три групи: загальні (відображають найбільш загальні причинно-наслідкові залежності в управлінській діяльності), приватні (виявляються в деякому збільшенні ефективності системи в цілому або її елементів) і спеціальні (пов'язані з різними галузями теорії управління) [3]. Саме до третьої групи належать закони управління ризиком. Що стосується зони ризику, то не можна у разі ризикової ситуації залишати справу на самостійне вирішення, необхідно прораховувати всі можливі наслідки прийняття ризику і за допомогою спеціальних методів і способів управляти ситуацією. Закон єдності систем управління говорить про те, що діяльність будь-якого навчального закладу являє собою єдину систему, що централізовано управляється та розділена на ієрархічні рівні управління, кожна з яких представляє собою підсистему. Система управління ризиком знаходиться саме в такій ієрархічній системі і підпорядковується більш загальним вимогам системи навчального закладу, виконуючи єдині і загальні завдання, що стоять перед ним. Закон співвідносності об'єкта і суб'єкта управління ухвалюється відповідно до сфери управління конкретного виду діяльності. Об'єкт і суб'єкт управління оформлені в певні системи – керовану і керуючу, які знаходяться в безперервній взаємодії, при цьому головна і визначальна роль належить об'єкту управління. Зміни визначатимуть зміст і динаміку суб'єкта управління, тобто його методи і форми. Суть проблеми відповідності об'єкта і суб'єкта управління полягає в такому розвитку керуючої системи, яке відповідало б ступеню і рівню розвитку об'єкта і його потребам. Стосовно сфери управління ризиком це означає, що система ризик-менеджменту повинна відстежувати всі можливі процеси протікання ризикової ситуації і гнучко реагувати на ситуацію.

Отже, єдність дій законів управління полягає в тому, що ці закони безпосередньо взаємодіють, впливаючи один на одного своїми властивостями. Ефективність управління залежить від ступеня активного використання всієї системи законів управління в сукупності. Система управління ризиком у навчальному закладі не повинна суперечити основним управлінським рішенням, повинна доповнювати систему ефективно-

го управління навчальним закладом. Виходячи із загальних методологічних законів управління і враховуючи зони ризику економічної діяльності навчального закладу, виділимо основні спеціальні закони управління ризиками.

Найбільш важливим законом ризик-менеджменту є закон неунікнення ризику, зміст якого полягає в тому, що діяльність будь-якого навчального закладу завжди супроводжується ризиками, присутніми в її зовнішньому або внутрішньому середовищі. Цей закон засвідчує неможливість уникнення ризиків, тому їх необхідно сприймати як об'єктивний елемент системи управління. Другим законом можна позначити закон поєднання потенційної втрати і вигоди, що практично в будь-яких ситуаціях ризику потенційна можливість втрат або збитків поєднується з потенційною можливістю отримання додаткових доходів. Третім законом є пряма залежність між ступенем ризику і рівнем запланованих доходів. Чим вище ступінь ризику при здійсненні економічної операції, тим вище рівень від цієї операції доходів, а чим нижче ступінь ризику, тим нижче рівень запланованих доходів. У принципах діяльності узагальнюються всі відомі сучасній управлінській науці закони та закономірності, а також емпіричний досвід.

Отже, як і всі управлінські закони, принципи управління поділяються на загальні, приватні та спеціальні. У межах дослідження нас будуть цікавити загальні принципи управління на засадах ризик-менеджменту та спеціальні принципи управління ризиками.

Принцип наукової обґрунтованості управління вимагає суцільного, комплексного вивчення всієї сукупності факторів, що впливають на діяльність навчального закладу. У випадку ризик-менеджменту для прийняття ризику необхідно мати всю сукупність факторів, наявних у навчальному закладі, щоб прийняти рішення щодо входження в ризикову ситуацію.

Принцип системного підходу до вирішення управлінських завдань вимагає, щоб менеджер освіти розглядав начальний заклад як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. Головним в системному підході є розробка і використання уявлень про цілісність та відкритість систем. Вплив ризику на всі складові елементи діяльності навчального закладу може скласти уявлення про системний аналіз, що включає в себе формулювання цілей ризику, його впливу на окремі компоненти навчального закладу, визначення кількісного та якісного складу, що входять в систему елементів.

Принцип оптимальності управління встановлює вимогу досягнення цілей управління з мінімальними витратами часу і коштів. З ним нерозривно

пов'язаний принцип гнучкості управління, практична реалізація якого дозволяє забезпечити своєчасну адаптацію організації до умов зовнішнього середовища. У ризиковій ситуації як ніколи буває необхідно адаптувати і перебудувати навчальний заклад чи її окремі елементи у відповідність до вимог зовнішнього або внутрішнього середовища. Іноді тільки таким способом можливо уникнути втрат. До спеціальних принципів ризик-менеджменту можна віднести наступні: принцип лояльності, прогнозування, резервування, мінімізації втрат і максимізації доходів.

Принцип лояльного ставлення до ризиків вимагає розглядати їх як об'єктивний і необхідний чинник діяльності навчального закладу. Відповідно до цього принципу потрібно не прагнути уникати ризиків, а вміло керувати ними, домагаючись максимальної користі від ризикових ситуацій. Принцип прогнозування означає, що з метою підвищення ефективності управління ризиками керівництво має вживати заходів для їх прогнозування. Прогнозування дозволяє заздалегідь підготуватися до негативних явищ і створити необхідні передумови для їх локалізації або нейтралізації. Принцип резервування передбачає створення в організації внутрішніх резервних фондів, які дозволять у разі потреби пом'якшити важку ситуацію. Засоби таких фондів необхідно використовувати у край напружених ситуаціях, пов'язаних із непередбаченими ризиковими ситуаціями. Принцип мінімізації втрат і максимізації доходів вимагає від ризику раціонально використовувати наявні в розпорядженні навчального закладу ресурси, але прагнути до підвищення доходів за рахунок грамотної реалізації проєктів з ризиковою складовою.

Під час розробки стратегії і тактики розвитку навчального закладу 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.

Висновки. Узагальнення представлених поглядів провідних науковців щодо управління ризиками та врахування основних положень теорії управління дає можливість дійти висновку, що забезпечення результативного управління навчальним закладом в сучасних умовах неможливо без ефективного управління ризиками. Основні етапи ризик-менеджменту: визначення мети ризикованих подій, діагностика проблем, 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.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста / С. М. Гончаров, Н. М. Кушнір; за ред. проф. С. М. Гончарова. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.

2. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка,

В. П. Трошанського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 810 с.

3. Макарова Н. Н. Риск-менеджмент (методология управления рисками в организации): учеб. пос. / Н. Н. Макарова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 88 с.

REFERENCES

1. Honcharov, S. M., & Kushnir, N. B. (2009). *Tlumachnyi slovnyk ekonomista [Economic dictionary]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

2. Surmin, Yu. P., Bakumenko, V. D., & Mykhenko, A. M. (Ed.) (2010). *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

3. Makarova, N. N. (2009). *Risk-menedzhment (metodologia upravlenia riskami v organizatsii) [Risk*

4. Stenchko D. M. Менеджмент. Словник-довідник / Д. М. Стеченко, А. В. Григорович, А. П. Дука. – Хмельницький: Поділля, 2004. – 587 с.

5. 166ASINZS Risk Management Standart 4360:1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.riskmanagement.com.ua>.

management (risk management methodology in the organization)]. Tomsk: Izd-vo Tomskogo politehnicheskoho universiteta [in Russian].

4. Stenchko, D. M., Hryhorovych, A. V., & Duka, A. P. (2004). *Menedzhment. Slovnyk-dovidnyk [Management. Reference book]*. Khmelnytsky: Podillia [in Ukrainian].

5. *Risk Management Standard 4360:1999*. Retrieved from: <http://www.riskmanagement.com.ua> [in English].

Наталья Николаевна Черненко,
кандидат педагогических наук,

*и.о. профессора кафедры управления образовательными учреждениями и государственной службы,
Южноукраинский национальный педагогический университет имени К. Д. Ушинского,
ул. Старопортофранковская, 26, г. Одесса, Украина*

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ НА ОСНОВЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

В статье уточнена сущность понятия «риск-менеджмент», обоснованы особенности управления учебным заведением на основе риск-менеджмента в современных условиях. Раскрыты подходы, законы, принципы, функции риск-менеджмента. Отметим, что управление рисками, как и всякая управленческая деятельность, имеет логический аспект и свою процедуру. Риск-менеджмент является неотъемлемой частью любой сознательной деятельности, которая состоит из процессов формирования цели, принятия решений, планирования, организации, лидерства и контроля над всеми видами ресурсов, которые используются. Проведенный контент-анализ позволяет констатировать, что в теории и практике менеджмента выделяют следующие основные подходы к управлению: ситуационный, процессный и комплексный (интегрированный, системный). Именно комплексный риск-менеджмент позволяет учебному заведению достичь поставленных стратегических целей и предполагает единство системы управления рисками и общего менеджмента заведения. Определено, что обеспечить результативное управление учебным заведением в современных условиях невозможно без эффективного управления рисками. Основными этапами риск-менеджмента являются: определение цели рискованных событий, диагностика проблем, определение возможных рисков, анализ риска, определение методов воздействия на риск, выбор оптимального метода влияния в условиях оценки сравнительной эффективности, разработка управленческого решения, принятие решения, непосредственное влияние на риск, контроль и корректировка результатов процесса управления. Процесс риск-менеджмента рассматривается как систематическое использование имеющихся в распоряжении менеджеров законов, принципов, функций, методов, способов и приемов для решения задач, касающихся рисков: установление контекста, анализа (выявление и оценки), влияния, мониторинга и коммуникации.

Ключевые слова: принципы, функции, риск-менеджмент, управление образовательным учреждением, риск.

Natalia Chernenko,
*PhD (Candidate of Pedagogical Sciences), acting professor,
Department of Management of Educational Institutions and Civil Service,
South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky,
26, Staroportofranskivska Str., Odesa, Ukraine*

PECULIARITIES OF EDUCATIONAL INSTITUTION ADMINISTRATION BASING ON RISK MANAGEMENT

The article is focused on the determination of the concept of “risk management” and the substantiation of features of educational institution administration on the basis of risk management in the modern context. Different approaches,

rules, principles and functions of risk management are described. It is worth noting that risk management as any other management activity has its logic aspect and specific procedure. Risk management is an integral part of any conscious activity, which consists of such processes as forming the purpose, decision-making, planning, organizing, as well as controlling all kinds of the applied recourses. The carried out content-analysis allows to admit that modern theory and practice of management has the following approaches to management: situational, process and complex (integrated, systemic). It is complex risk management, which helps an educational institution reach the planned strategic goals and assumes the unity of risk management system and general institution management. Nowadays it is impossible to provide the successful educational institution administration without the efficient risk management. The main stages of risk management are the following: setting a goal of risky activity, diagnosing problems, assigning probable risks, analyzing risks, examining methods of influencing risks, choosing optimal method of influence in terms of efficiency assessment, developing management decision, making a decision, direct impact on risk, controlling and correcting management results. The process of risk management is considered as a systemic usage of rules, principles, functions, methods, ways and tools of solving problems , concerning risks: setting context, analysis (revealing and assessment of risk), impact, monitoring and communication.

Keywords: principles, functions, risk management, educational institution administration, risk.

*Рецензент: доктор наук з державного управління,
професор С. К. Хаджирадєва*

Подано до редакції 08.09.2015
