

research involve development of the means of implementation of competence-based approach to teaching computer science to primary school students according to the content of the programme, its parts and topics.

**Keywords:** competence-based approach to teaching, subject competence, key competence, student-centered education, interactive teaching methods, project work, primary school, teaching computer science, the programme “Steps to Computer Science”.

Подано до редакції 20.04.2016

Рецензент: д. пед. н., проф. І. С. Войтович

УДК: 378.22+30.131.7

**Надія Василівна Кічук,**

доктор педагогічних наук, професор, декан педагогічного факультету,  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет,  
проспект Суворова, 77, м. Ізмаїл, Україна

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК КОМПЛЕКСНА ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНОГО ВИШУ

У статті охарактеризовано ризики сучасного вищого навчального закладу, обґрунтовано доцільність системного і комплексного управління ними, розкрито ризики вишу, що впливають на якість підготовки фахівців, представлено інструменти ідентифікації ризиків (внутрішній аудит, акредитація, оцінка).

**Ключові слова:** ризик, управління, управління ризиками, вищий навчальний заклад, ризики вишу.

**Постановка проблеми.** Сучасні реалії сьогодення дають можливість наголосити саме на тому, що ми живемо в ситуації постійних ризиків, і саме правильна реакція на них – запорука не лише життєвого успіху, а й виживання. Освіта як частина суспільного життя – не виключення. Саме тому в мінливих умовах сьогодення управління ризиками дає можливість не лише прогнозувати і попереджувати негативні явища, а й сприяє досягненню цілей довгострокових програм розвитку навчальних закладів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення проблем ризику, невизначеності та небезпеки в управлінській діяльності порушують у своїх працях Ю. Великий, Т. Гречко, В. Гриньова, В. Кравченко, В. Коюда, Т. Лепейко, А. Старостіна, Є. Цветкова, С. Коник, В. Ніколаєв, О. Пономаренко, С. Хаджирадєва, В. Черкасов та ін.

Аспекти ризиків в освіті з'являються у наукових розвідках таких учених: І. Абрамова, С. Білоусова, М. Беляєва, Ю. Зубок, І. Каленюк, Т. Костюкова, О. Куклін, Н. Нікітіна, А. Орел, Н. Черненко та ін.

**Мета статті** – охарактеризувати ризики сучасного вищого навчального закладу та обґрунтувати доцільність системного управління ними.

### Завдання:

- визначити ризики вишу, що впливають на якість підготовки фахівців,

- обґрунтувати доцільність системного і комплексного управління ризиками у сучасному вищому навчальному закладі.

**Методи дослідження:** *теоретичні:* аналіз, узагальнення і систематизація педагогічної, управлінської, економічної науково-методичної літератури з

проблем управління ризиків; *практичні:* метод експертної оцінки.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність управлінської діяльності керівників вишів зумовлена ефективністю виконання ними тих професійних функцій, через які реалізовані основні види їхньої діяльності. Контроль у закладах освіти, зокрема виші, як функція управління є важливою складовою управлінського циклу, який відбувається за алгоритмом: початок, що переходить від бажаного виконання до фактичного; вимір фактичного виконання та порівняння фактичного виконання з нормами, ідентифікація відхилень і ймовірних ризиків; аналіз причин відхилень і загроз, розробка відповідної програми коригувальних дій з метою запобігання та уникнення можливих ризиків; корекція дій і повернення на початок циклу. Зауважимо, що циклічність реалізації функції контролю дозволяє керівникам закладів освіти своєчасно ідентифікувати ймовірні ризики, своєчасно кількісно і якісно оцінювати ризики, вносити корективи, доповнення, уточнення до плану заходів та шляхів запобігання, що створює сприятливу ситуацію для управління ризиками у галузі освіти і сприяє досягненню поставленої мети. Контроль в управлінській діяльності керівника закладу освіти передбачає виконання не лише функції контролювання, але й проведення відповідного аналізу проконтрольованого та розробку плану або програми щодо усунення недоліків, відхилень від стандартів, ймовірних ризиків тощо. Проте, налагодження чіткої системи управління вищим навчальним закладом шляхом ефективної реалізації усіх зазначених функцій неможливе без відповідної системи управління ризиками, що передбачатиме контроль й діагностику.

Вчені (Ю. Брігхем, Дж. Гітман, М. Джонк, У. Кроуфорд, М. Ерхардт та ін.) констатують, що у зарубіжній науковій літературі управління ризиками представлено як систематична і комплексна діяльність. Водночас вказують, що для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень необхідно враховувати ризики (як потенційні, так й історичні), їх слід оптимізувати. Обов'язковим для бізнесу вчені вважають створення резерву на покриття ризику, він повинен забезпечувати мінімальний рівень грошових коштів, необхідний для стратегічного інвестування.

Дійсно, освіта стала одним із видів бізнесу, а якісна підготовка майбутніх її керівників – менеджерів освіти, здатних вірно орієнтуватися в мінливому і ризикованому світі, та ще й ефективно управляти ризиками – проблема, від вирішення якої залежить виживання в сучасних ринкових конкурентних умовах як кожного окремого навчального закладу, так і вітчизняної системи освіти в цілому.

Небезпідставно Т. Костюкова, І. Лисенко наголошують, що більшість передових освітніх установ впроваджують свою систему оцінки і управління ризиками, при цьому вони стикаються зі значними труднощами. Основними проблемами є такі: відсутність стандартизованих методик і недоліки тих, що використовуються; відсутність порівняльної бази економічних показників; відсутність фахівців і структур з управління ризиками.

Підсумовуючи, зазначимо, що в українській науковій практиці спостерігається недостатність дослідження питань управління ризиками в освіті, не отримали активного застосування методи побудови систем внутрішнього контролю у вишах, мало вивчається досвід роботи бізнес-структур, у яких система внутрішнього контролю спирається на результати внутрішнього аудиту – незалежного підрозділу, на діяльність якого не можуть впливати.

Проведене пілотне опитування менеджерів вишів дає можливість визначити основні ризики вишу, що впливають на якість підготовки фахівців:

- ризик нестачі кваліфікованих педагогічних кадрів;
- ризик недостатнього інформаційного забезпечення науково-освітнього процесу;
- ризик недосконалості матеріально-технічної бази;
- ризик невідповідності навчально-методичного забезпечення сучасним вимогам;
- ризик недостатньої теоретичної бази випускника вишу;
- ризик несформованості мотиваційно-ціннісних функцій бакалавра і (або) магістра в педагогічній галузі;
- ризик недостатнього практичного досвіду бакалавра і (або) магістра в педагогічній галузі;
- ризик недостатньої державної підтримки наукових досліджень, які виконуються в вишах;

- ризик недостатнього бюджетного фінансування;
- ризик невідповідності державних освітніх стандартів за напрямками підготовки випускників вищу сучасним вимогам.

Отже, основною причиною ризиків у системі управління сучасним вишем виступає людський фактор. В основі ризиків, пов'язаних із людськими ресурсами, лежать природа і сутність людини як найскладнішого об'єкта управління, що створює певний рівень інформаційної та поведінкової невизначеності, відносно невисоку керованість щодо організаційної поведінки.

Під класифікацією кадрових ризиків ми маємо на увазі їх розподіл на окремі групи за відмітними ознаками. Такий спосіб класифікації дозволяє оцінити роль кожного ризику в загальній системі і створює потенційні можливості для вибору ефективних методів і прийомів управління кадровими ризиками.

А. Смагулов поділяє кадрові ризики таким способом: ризики, пов'язані з підбором персоналу; ризики, що з'являються в результаті неефективної мотивації персоналу; ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та захистом комерційної таємниці; ризики, викликані наявністю в організації так званих груп ризику; ризики, пов'язані зі звільненням працівників.

І. Цветкова класифікує кадрові ризики і виділяє такі види [3]: посадовий ризик (виникає внаслідок неадекватного штатного розкладу, неналежного опису посади, що не відповідає видам діяльності, цілям, завданням, функціям, технологіям); кваліфікаційно-освітній ризик (виникає внаслідок неадекватного набору, підбору, розвитку персоналу за невідповідності освіти, професії, кваліфікації працівника займаній посаді); ризик зловживань і недобросовісності, що виникає внаслідок порушення балансу різних підсистем організації (корпоративна культура, методологія і технологія управління, діяльність служб безпеки); ризик неприйняття співробітниками нововведень, що виникає при порушенні ключових принципів і процедур організаційного розвитку (целепокладання, гнучке планування, інформування, адаптація, навчання, стимулювання і залучення персоналу тощо).

Н. Капустіна [2], А. Алавердов [1] класифікують кадрові ризики за формою їх прояву на кількісні (проявляються у вигляді погроз фінансових і ринкових втрат, а так само відсутністю необхідних співробітників або їх надлишку), якісні (виникають через низьку кваліфікацію або недостатню відповідальність персоналу, розголошення секретної інформації, корупцію, розкрадання тощо) і ризики нелояльності персоналу (з'являються через зловживання довірою роботодавця з боку його власного нелояльного персоналу). Водночас Н. Капустіна пропонує розділяти види кадрових ризиків у роботі з персоналом на три групи: ризики, які можуть виникнути при наймі працівника в організацію, в процесі роботи з ним і після звільнення працівника з компанії.

Інший погляд щодо класифікації кадрових ризиків пропонують Е. Таканаєв, Н. Фокіна, визначаючи організаційно-управлінські та особистісні. Особистісні, в свою чергу, вчені розділяють на морально-етичні та професійні.

Наголосимо, кадрові ризики можуть виникати у результаті морального невдоволення, від погіршення психологічного клімату у колективі, умов праці, недостатньої мотивації тощо. Кадри у виші можуть бути як основним елементом, що сприяє його ефективній діяльності, так і носієм ризику.

Основними інструментами контролю якості вищої освіти, зокрема ідентифікації ризиків, можуть бути такі: внутрішній аудит, акредитація, оцінка тощо.

Система внутрішнього аудиту у вищому навчальному закладі дозволить оцінювати ймовірні ризикові події, своєчасно ідентифікувати, вжити заходів щодо локалізації та усунення причин виникнення ризиків. При цьому система аудиту включає організаційно-функціональну структуру, принципи контролю, процеси, процедури і методи, прийняті керівництвом вишів у якості засобів для ефективного ведення діяльності. Така система повинна включати моніторинг і перевірку всередині вишу на дотримання вимог законодавства в галузі вищої освіти; точність і повноту процесів/процедур, що стосуються навчання, досліджень, академічного середовища, виховної роботи, соціальних програм, міжнародної діяльності тощо, а також відповідну документацію; виконання наказів і розпоряджень керівництва; точності та повноти фінансової звітності; забезпечення збереження майна вишу.

Необхідність у внутрішньому аудиті вишів значно зросла в умовах посилення конкуренції серед університетів на національному та міжнародному рівнях, підвищення вимог до прозорості та інформаційної відкритості їх діяльності. У першу чергу це стосується державних вишів, що отримують фінансування з державного бюджету.

Під внутрішнім аудитом вишу розуміємо аудит якості, що оцінює адекватність процедур планування та прийняття рішень у виші, відповідність виконаних дій поставленим цілям і ефективність дій з погляду досягнення поставлених цілей. Під час проведення

аудиту здійснюється оцінка системи управління у виші, зокрема якості персоналу, а також системи внутрішнього контролю; оцінюється участь співробітників університету та інших зацікавлених осіб у процесі контролю. Зауважимо, що аудит якості визнається досить прогресивним інструментом, його використання у сфері вищої освіти залишається досить обмеженим, що можна пояснити відсутністю чітких критеріїв оцінки. Водночас у програмному документі ЮНЕСКО «Реформа і розвиток вищої освіти» (1995 р.) визначено такі критерії якості освітньої діяльності: а) якість персоналу (визначається ступенем академічної кваліфікації викладачів і наукових співробітників вишів, якістю персоналу та освітніх програм у поєднанні процесу викладання і наукових досліджень, при дотриманні умови їх відповідності суспільному попиту, визначають академічну якість змісту навчання); б) якість підготовки студентів (за умови диверсифікації освітніх програм, подолання багатопланового розриву, що існує між середньою і вищою освітою, і підвищення ролі механізмів навчально-професійної орієнтації та мотивації молоді); в) якість інфраструктури і «фізичного навчального середовища» вишів (охоплює «всю сукупність умов» їх функціонування, включаючи комп'ютерні мережі, сучасні бібліотеки, що може бути забезпечено за рахунок адекватного фінансування).

Акредитація передбачає перевірку вишів і програм на відповідність певним критеріям, у результаті чого виш може бути або акредитований, або ні. Оцінка, на відміну від акредитації, дозволяє не просто перевірити відповідність вишу критеріям, а й оцінити ступінь його конкурентоспроможності, порівняти різні виші між собою.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Реалізація системного управління ризиками та впровадження внутрішнього аудиту через ключові показники (індикатори) ризиків у вишах можуть забезпечити ефективність і результативність діяльності вишу, підвищити його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Предметом подальших наукових розвідок є розробка та впровадження технології управління ризиками у сучасних вишах.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Алавердов А. Р. Управление персоналом : учеб. пособие / А. Р. Алавердов. – М. : Маркет ДС, 2009. – 304 с.
2. Капустина Н. В. Риски управления персоналом / Н. В. Капустина / Экономика образования. – 2008. –

№ 4. – С. 139-142

3. Цветкова И. И. Классификация кадровых рисков / И. И. Цветкова / Экономика и управление. – 2009. – №6. – С. 38-43

## REFERENCES

1. Alaverdov, A. R. (2009). *Upravlenie personalom: ucheb. posobie [Human Resource Management: Textbook]*. Moscow: Market DS [in Russian].

2. Kapustina, N. V. (2008). Riski upravleniya personalom [Personnel Management Risks]. *Ekonomika obrazovaniya – Economics of education*, 4, 139-142 [in Russian].

3. Tsvetkova, I. I. (2009). Klassifikatsiya kadrovyykh riskov [Classification of personnel risks]. *Ekonomika i upravlenie – Economics and Management*, 6, 38-43 [in Russian].

**Надежда Васильевна Кичук,**

*доктор педагогических наук, профессор, декан педагогического факультета,  
Измайльський державний гуманітарний університет,  
проспект Суворова, 77, г. Ізмаїл, Україна*

#### **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК КОМПЛЕКСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА**

В статье охарактеризованы риски современного высшего учебного заведения, обоснована целесообразность системного и комплексного управления ими, описаны основные риски ВУЗа, влияющие на качество подготовки специалистов, представлены инструменты идентификации рисков (внутренний аудит, регистрация, оценка). Современные реалии дают возможность подчеркнуть именно то, что мы живем в ситуации постоянных рисков, и именно правильная реакция на них – залог не только жизненного успеха, но и выживания. Образование как часть общественной жизни – не исключение. Именно поэтому в меняющихся условиях управление рисками позволяет не только прогнозировать и предупреждать негативные явления, но и способствует достижению целей долгосрочных программ развития учебных заведений. В украинской научной практике наблюдается недостаточность исследований по управлению рисками в образовании, не получили активного применения методы построения систем внутреннего контроля в ВУЗах, мало изучается опыт работы бизнес-структур, в которых система внутреннего контроля опирается на результаты внутреннего аудита – независимого подразделения, на деятельность которого невозможно повлиять. Определено, что основной причиной рисков в системе управления современным вузом выступает человеческий фактор. В основе рисков, связанных с человеческими ресурсами, лежат природа и сущность человека как сложного объекта управления, который создает определенный уровень информационной и поведенческой неопределенности, относительно невысокую управляемость организационного поведения. Доказано, что система внутреннего аудита в высшем учебном заведении позволит оценивать вероятные рисковые события, своевременно идентифицировать, принять меры по локализации и устранению причин возникновения рисков. При этом система аудита включает организационно-функциональную структуру, принципы контроля, процессы, процедуры и методы, принятые руководством ВУЗов в качестве средств для эффективного ведения деятельности. Обосновано, что реализация системного управления рисками и внедрение внутреннего аудита через ключевые показатели (индикаторы) рисков в ВУЗах могут обеспечить эффективность и результативность его деятельности, повысить его конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

**Ключевые слова:** риск, управление, управление рисками, ВУЗ, риски ВУЗа.

**Nadiia Kychuk,**

*Doctor of Pedagogy, professor, dean of the Department of Pedagogy,  
Izmail State University of Humanities,  
77, Suvorova Avenue, Izmail, Ukraine*

#### **RISK MANAGEMENT AS A COMPLEX ACTIVITY OF A MODERN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION**

The article deals with the expediency of risk management a modern educational institution comes across. Besides, the main risks of a university affecting the quality of education have been described. Modern world is characterized by constant risks and it is the right response to them that is considered to be the prerequisite of the success. Education as a part of social life is not an exception. That is why risk management allows not only predicting and preventing negative phenomena, but also provides the achievement of goals of the long-term programmes of higher institutions' development. There is a lack of researches in the field of risk management in education in the Ukrainian scientific sources. It has been determined that one of the main reasons of risks in the system of educational institutions management is a human factor. The risks associated with the human resources are based on human nature as a complex subject of management, which creates a certain level of information and behaviour ambiguity, and quite low controllability of the organizational behaviour. It has been proved that the system of internal audit at a higher educational institution allows to estimate probable risks, indentify them and be able to remove the reasons of risks. The audit system involves the organizational and functional structure, the principles of control, processes and methods accepted by the authorities of a higher educational institution as a means of efficient pursuit of activities. The implementation of the system risk management and the internal audit through the key indicators of risks at universities can provide the efficiency of its activities, increase its competitiveness at the education services market.

**Keywords:** risk, management, risk management, higher educational institution, risks of higher educational institution.

*Подано до редакції 21.04.2016*