

УДК: 378.22: 373.61 (043.3)

**Наталія Миколаївна Черненко,**

кандидат педагогічних наук, доцент, в.о. професора  
кафедри управління освітніми закладами та державної служби,  
Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського,  
вул. Старопортофранківська, 73, м. Одеса, Україна,

**Олександр Вікторович Вороненко,**

кандидат педагогічних наук, головний спеціаліст відділу розвитку  
науки у вищих навчальних закладах Департаменту науково-технічного розвитку,  
Міністерство освіти і науки України,  
старший викладач кафедри педагогічної творчості,  
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова,  
вул. Пирогова, 9, м. Київ, Україна

## УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розкрито особливості ризик-менеджменту в освіті, обґрунтовано необхідність управління вищим навчальним закладом на засадах ризик-менеджменту, презентовано результати експертного оцінювання найбільш ймовірних ризиків для вищих навчальних закладів.

**Ключові слова:** управління, вищий навчальний заклад, ризик, менеджери освіти.

**Постановка проблеми.** Сучасні вищі навчальні заклади стали повноправними суб'єктами ринкової економіки, отримавши право самостійно визначати напрями свого розвитку, цілі і методи їх досягнення. Швидко змінюються організаційні та економічні умови діяльності вищих навчальних закладів, загострюється конкурентна боротьба на ринку освітніх послуг, підвищуються вимоги суспільства до якості освіти, випускників, оновлюються технології навчання. Вирішення завдань адаптації, виживання і розвитку в нових умовах зобов'язують вищі та їх керівників не тільки відслідковувати стан ринку освітніх послуг, оцінювати своє місце на цьому ринку, але й застосовувати методи прогнозування його розвитку, враховувати ризики, розробляючи альтернативні варіанти своєї майбутньої діяльності залежно від зміни зовнішнього середовища.

Управління ризиками є новим напрямом у дослідженнях системи освіти та її реформування, що дає можливість прогнозувати і попереджувати негативні явища у програмах розвитку вищих навчальних закладів, дозволяє своєчасно ідентифікувати та управляти ризиками у навчальних закладах.

**Аналіз наукових досліджень.** Існування і розвиток будь-якого навчального закладу, зокрема вишу, в сучасних умовах викликає необхідність використання основних положень стратегічного менеджменту, формування чіткої стратегії розвитку з врахуванням ризиків. Вибір визначальної стратегічної моделі розвитку вищого навчального закладу повинно відбуватися з урахуванням стадії його життєвого циклу та ідентифікації можливих ризиків.

В останні десятиріччя об'єктом наукових інтересів багатьох учених (І. Арлюкова, Ю. Великий, Т. Гречко, В. Гриньова, Ю. Ковбасюк, С. Коник, В. Коюда, О. Коюда, В. Кравченко, Т. Лепейко,

В. Ніколаєв, О. Пономаренко, С. Романюк, І. Сенча, А. Старостіна, С. Хаджиррадева, Є. Цветкова та ін.) все частіше стають проблеми ризику в управлінській та проектній діяльності.

Ризики у галузі освіти стали предметом наукових досліджень таких дослідників, як-от: І. Абрамова, С. Білоусова, М. Беляєва, Ю. Зубок, Е. Ішакова, І. Каленюк, Т. Костюкова, О. Куклін, І. Лисенко, М. Медведєва, Н. Нікітін, А. Орел, В. Чупров, П. Щеглов та ін.

**Мета статті:** теоретично обґрунтувати необхідність управління вищим навчальним закладом на засадах ризик-менеджменту та презентувати результати оцінювання найбільш ймовірних ризиків.

### Завдання дослідження:

- розкрити особливості ризик-менеджменту в освіті, з'ясувати стан розробленості в науковій літературі;

- уточнити сутність поняття «ризик-менеджмент»;

- визначити найбільш ймовірні ризики для вищих навчальних закладів.

**Методи дослідження:** *теоретичні:* аналіз, порівняння і узагальнення філософської, психологічної, педагогічної, управлінської, економічної науково-методичної літератури з проблем управління ризиками; *практичні:* метод експертної оцінки для визначення найбільш ймовірних ризиків для вищих навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу.** Управління навчальним закладом в сучасних умовах неможливе без ефективного управління ризиками. В умовах політичної й економічної нестабільності міра ризику значно зростає, проблема управління ними дуже актуальна як в бюджетних, так і приватних організаціях. Деякі учені (Ю. Васильков, Л. Гущина та ін.) наголошують,

що ризик-менеджмент є центральним аспектом стратегічного управління організацією, процес, завдяки якому організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності кожного кроку і, відповідно, всієї діяльності в цілому. До недавнього часу менеджери освіти не намагалися кількісно оцінювати ризики. На зміну концепції «нульового ризику» (така організація діяльності, за якої повністю виключалася можливість тих чи інших втрат; наприклад, фінансування навчання фахівців за задалегідь складеним планом незалежно від результату цього навчання) прийшла так звана концепція «прийнятної ризику», в основі якого лежить принцип «передбачати і попереджати» – принцип прийнятної ризику (передбачає оцінку можливості втрат і, відповідно, заходи щодо запобігання їх виникнення та розвитку)[1, с. 34].

У світовій і вітчизняній спеціальній літературі поняття «управління ризиками» (ризик-менеджмент) використовується в широкому і вузькому розумінні. У широкому сенсі «управління ризиком» (ризик-менеджмент) є мистецтвом і наукою про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику. У вузькому розумінні «управління ризиком» (ризик-менеджмент) – процес розробки та впровадження програми зменшення будь-яких збитків, що випадково виникають [5, с. 6-7]. Л. Тепман зазначає, що ризик-менеджмент – це система оцінки ризику, управління ризиком і економічними (точніше, фінансовими) відносинами, які виникають у процесі цього управління, та включає стратегію і тактику управлінських дій [4, с. 288]; О. Старостіна, В. Кравченко під ризик-менеджментом розуміють управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів 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 і контроль результатів застосування цих методів [3, с. 10].

Отже, більшість вітчизняних науковців поняття «ризик-менеджмент» і «управління ризиками» розглядають як синоніми. В англійській мові замість довгого визначення управління з урахуванням ризику використовують ризик-менеджмент, що у перекладі трансформувалося в управління ризиками. На нашу думку, найбільш вдалими вважаємо визначення науковців (Д. Штефаніч, В. Гранатуров, Н. Хохолов), де розкривається системний характер поняття ризик-менеджменту. Зауважимо, що ризик-менеджмент – це не безпосереднє управління ризиками, а керування навчальним закладом з урахуванням ризику.

Ризик-менеджмент в освіті визначаємо як один з напрямів сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, які виникають у діяльності навчального закладу. Традиційно науковці в теорії та практиці ризик-менеджменту виділяють основні на-

прямки, а саме: розробка системи заходів, спрямованих на попередження та профілактику ризиків (постійний аналіз напрямів діяльності вищого навчального закладу дозволить менеджеру освіти своєчасно вживати заходів щодо запобігання загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, своєчасно їх нейтралізувати); мінімізація негативних наслідків, які можуть заподіяти ризики напрямам діяльності вищого навчального закладу (ризикована поведінка завжди дає можливість реалізувати як плюси, так і мінуси прийнятих рішень; завданням менеджера освіти є зниження витрат ризикового рішення і збільшення можливостей вищого навчального закладу); можливість отримання в ситуації ризику тих чи інших переваг шляхом раціонального використання ситуації.

Учені (Т. Мостенська, Н. Скопенко та ін.) зазначають, що у межах ризик-менеджменту вирішуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, спричиненого ризиками; максимізація додаткового прибутку, що отримує підприємство внаслідок управління ризиками. Основною метою ризик-менеджменту є зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів та функцій управління ризиком має суттєве значення для застосування ризик-менеджменту на підприємстві [2].

Визначено переваги ризик-менеджменту: він є основою для підвищення ефективності стратегічного планування; поліпшує ефективність/результативність діяльності вищого навчального закладу; сприяє оптимальному використанню ресурсів вищого навчального закладу та більшій відкритості діяльності керівництва і поліпшує комунікації; забезпечує вище керівництво коротким оглядом головних ризиків, з якими стикається вищий навчальний заклад, а також відомостями про ресурси, виділені для впливу на ймовірні ризики; сприяє запобіганню ризиків у навчальному закладі, надаючи менеджерам освіти ефективну й послідовну методологію вивчення ризиків.

Отже, існуючі теоретичні підходи до неоднозначного визначення ризик-менеджменту недостатньо повно його характеризують, оскільки більшість з них розглядають ризик-менеджмент як процес впливу на об'єкт управління з метою пошуку можливих шляхів зменшення, а не запобігання ризику. Однак, таке трактування не спрямоване на попереджувальні заходи щодо уникнення майбутніх ризиків.

У сучасних умовах розвитку економіки України проблема ризиків набуває актуальності як в бюджетних, так і в приватних закладах, що зумовило визначення ймовірних ризиків у вищих навчальних закладах методом експертного оцінювання, який дозволив методами математичної статистики обробити погляди експертів (ректорів, проректорів, деканів, заступників деканів, завідувачів кафедр тощо) і виявити вагомість кожного з означених ризиків. Зауважимо, що розглянуті ризики мають різний ступінь ймовірності, що визначається шляхом надання числових значень за

допомогою певної шкали вимірювання. Присвоєння ступеня ймовірності було здійснено завдяки характеристикам кількісних значень від 0 до 5. Коефіцієнт компетентності експертів, «вагомість» їхньої точки зору оцінювалася, виходячи з посади, яку обіймає експерт, стажу роботи на посаді керівника. Процедура експертного оцінювання проводилася відповідно до традиційної технології.

Після обробки даних експертів, ризики, що набрали кількість балів з інтервалу (0-1,66) – малоімовірні ризики, ймовірність виникнення ризику низька; (1,67-3,33) – ймовірні ризики; (3,34-5) – дуже ймовірні, значна ймовірність виникнення ризику.

Аналіз результатів експертного оцінювання дозволив віднести до дуже ймовірних ризиків для вишу такі: недостатнє матеріально-технічне забезпечення (4,31); недосконалість механізмів залучення коштів партнерів, грантів, спонсорських внесків (3,58); зміни законодавства щодо регулювання (регламентування) діяльності навчального закладу (3,71); недосконалість механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на регіональному та місцевому рівнях (3,6); недостатнє бюджетне фінансування (3,96). Як бачимо, визначені ризики пов'язані з сучасними тенденціями надання автономії вищим навчальним закладам освіти та реформування у галузі освіти.

Наступною групою ризиків, яка визначена експертами, є ймовірні ризики для вищого навчального закладу, серед яких вважаємо ризики, що набрали кількість балів з інтервалу від 1,67 до 3,33. А саме: ризик дестабілізації роботи закладу освіти, що пов'язано з порушенням принципів тайм-менеджменту, трудової дисципліни, графіків роботи, норм робочого часу, графіків відпусток і т. ін. (2,85); ризик зменшення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу у навчальному закладі (3,25); ризик порушення норм корпоративної культури (2,65); ризик проявів професійних деструкцій (2,94); ризик демотивації персоналу у навчальному закладі (3,13); ризик впровадження інновацій у закладах освіти (3,25); ризик запровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій у навчальних закладах (3,0); ризик проявів корупції в навчальних закладах (2,88); ризик низької якості навчально-методичного забезпечення/супроводу навчального процесу (3,23); ризик невідповідності організаційної структури закладу освіти її цілям, завданням і функціям (2,77); ризик невідповідності технічним, санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки життєдіяльності (3,04); ризик неточних (хибних) прогнозів (2,58); ризик ушкодження/порушення інформаційно-комунікаційної системи забезпечення діяльності навчального закладу (2,63); ризик небезпеки інформаційно-комунікаційної діяльності в закладах освіти (2,54); ризик прояву деструктивних явищ в освітньому середовищі навчального закладу (1,9); ризик зменшення морально-етичних якостей колективу навчального закладу (2,92); ризик зменшення якості освіти (3,63); ризик

невідповідності навчання освітньо-кваліфікаційним рівням, стандартам освіти та сучасним вимогам (2,72).

Підсумовуючи, пояснимо виникнення таких ризиків низкою факторів, зокрема: політичною, фінансово-економічною нестабільністю. Водночас вважаємо доцільним наголосити на тому, що відсутність цілеспрямованої роботи щодо поліпшення ситуації у навчальному закладі спричинить не лише підвищення ймовірності зазначених вище експертами ризиків, але і може загострити ситуацію, що призведе до негативних наслідків. Ураховуючи те, що освіта є культурним осередком розвитку і виховання нації, її потенціалу, ментальності, майбутнього держави, менеджери освіти повинні чіткіше організувати роботу щодо запобігання ризиків під час прийняття управлінських рішень і їх подолання з найменшими втратами для освітньої організації.

Третю групу утворили ті ризики, що набрали кількість балів з інтервалу від 0 до 1,66 та вважалися малоімовірними, тобто ймовірність їх виникнення низька. Такими ризиками визначено наступні: введення критеріїв професійного зростання педагогічних працівників під час атестації освітніх установ та педагогічних, керівних кадрів (1,58); зменшення соціальної (або соціально-корпоративної) відповідальності закладу освіти за результати діяльності (1,6); недостатньої або зайвої реклами про напрями діяльності навчального закладу (1,54); відхилення фактичної вартості виконаних робіт у навчальному закладі від запланованої (1,58); неготовності персоналу до виконання поставлених завдань (1,48); реалізації моніторингу якості навчальних досягнень тих, кого навчають (1,63); недостатньої організації PR-кампаній, просвітницько-інформаційних робіт, негативної самоорганізації персоналу навчального закладу (1,52).

Узагальнюючи результати опитування, наголосимо, що експертами було запропоновано ризики з власного досвіду, які розширили перелік властивих ризиків для вишів, а саме: ризик негативних наслідків перевірок навчального закладу з боку контролюючих органів; суперечностей у нормативно-правових актах, що впливають на роботу навчального закладу; втрати автономії чи позбавлення існуючого статусу навчального закладу; реорганізації, припинення діяльності навчального закладу; впливу на діяльність навчального закладу негативних та дестабілізуючих процесів, що відбуваються в країні тощо.

Зауважимо, що у процесі своєї діяльності менеджери освіти стикаються з різними видами ризиків, що різняться між собою за місцем та часом виникнення, з сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на їх рівень, і, отже, за способом їх аналізу і методів їх опису. Складність класифікації ризиків полягає в їхньому розмаїтті, поряд із загальними є специфічні види ризиків, які пов'язані з особливостями діяльності навчального закладу, особистістю менеджера освіти, зокрема з недостатністю інформації

про стан зовнішнього середовища, внутрішніх факторів тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, у вітчизняних вищих навчальних закладах недостатньо уваги приділяється процесам управління ризиками, зокрема плануванню, ідентифікації й якісному аналізу ризиків, системному розумінню взаємозв'язку між різними видами ризиків і методами їх обробки, не повною мірою застосовується координація функцій між зниженням ризиків та їх фінансу-

ванням, під час прийняття стратегічних рішень не завжди враховуються ймовірні ризики, не проводиться внутрішній аудит з метою отримання всебічного аналізу діяльності.

Предметом подальших наукових досліджень убагачуються питання розробки методології управління ризиками та впровадження системи внутрішнього контролю у вищих навчальних закладах, що спрямоватимуться на забезпечення якості освіти у навчальному закладі на засадах ризик-менеджменту.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Васильков Ю. В. Оценка рисков – актуальный вопрос современной инновационной деятельности образовательных учреждений / Ю. В. Васильков, Л. С. Гущина // Управление инновациями. Вестник ОрелГуит. – 2015. – №2 (32). – С. 34-39.

2. Мостенська Т. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства [Електронний ресурс] / Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3. – С.

72-79. – Режим доступу до журн. : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8856>.

3. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : теорія та практика / А. О. Старостін, В. А. Кравченко. – К. : ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

4. Тэпман Л. Н. Риски в экономике : [учеб. пособ. для студ. вузов] / под ред. В. А. Швандара. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 379 с.

5. Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия / Г. В. Чернова. – СПб. : Ин-т страхования, 2000. – 170 с.

## REFERENCES

1. Vasilkov, Yu. V., & Guschina, L. S. (2015). Otsenka riskov – aktualnyiyy vopros sovremennoy innovatsionnoy deyatel'nosti obrazovatelnykh uchrezhdeniy [Risk assessment as a relevant issue of modern innovative activity of educational institutions]. *Upravlenie innovatsiyami – Innovation Management*, 2(32), 34-39 [in Russian].

2. Mostenska, T. L., & Skopenko, N. S. (2010). Ryzik-menedzhment yak instrument upravlinnya hospodarskym ryzykom pidpryyemstva [Risk-management as a method of economic risk administration of an enterprise]. *Ekonomichni nauky – Economic sciences*, 3, 72-79. Retrieved from:

<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8856> [in Ukrainian].

3. Starostina, A. O., & Kravchenko, V. A. (2004). *Ryzik-menedzhment: teoriia ta praktyka [Risk-management: theory and practice]*. Kyiv : IVTs “Vydavnytstvo «Politekhnik»” [in Ukrainian].

4. Tepman, L. N., & Shvandara, V. A. (2002). *Riski v ekonomike [Risks in economics]*. Moscow : YuNITI [in Russian].

5. Chernova, G. V. (2000). *Praktika upravleniya riskami na urovne predpriyatiya [Experience of risk-management at the enterprise level]*. Saint Petersburg: Int strahovaniya [in Russian].

**Наталья Николаевна Черненко,**  
кандидат педагогических наук, доцент, и.о. профессора кафедры управления образовательными учреждениями и государственной службы,

Южноукраинский национальный педагогический университет имени К. Д. Ушинского,  
ул. Старопортофранковская, 73, м. Одеса, Украина,

**Александр Викторович Вороненко,**  
кандидат педагогических наук, главный специалист отдела развития науки в высших учебных заведениях департамента научно-технического развития,

Министерство образования и науки Украины,  
старший преподаватель кафедры педагогического творчества,  
Национальный педагогический университет имени М. П. Драгоманова,  
ул. Пирогова, 9, г. Киев, Украина

## УПРАВЛЕНИЕ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье обоснована необходимость управления высшим учебным заведением на основе риск-менеджмента, представлены результаты экспертной оценки наиболее вероятных рисков для высших учебных заведений, раскрыты особенности риск-менеджмента в образовании. Анализ научно-педагогической, управленческой и экономической литературы позволяет констатировать, что большинство отечественных ученых понятие «риск-менеджмент» и «управление рисками» рассматривают как синонимы. Для удобства в английском “*Наука і освіта*”, №4, 2016

языке вместо долгого определение управления с учетом риска используют риск-менеджмент, что в переводе трансформировалось в управление рисками. Отметим, что риск-менеджмент – это не непосредственное управление рисками, а управление учебным заведением с учетом риска. Риск-менеджмент в образовании определяем как одно из направлений современного менеджмента, изучающее проблемы управления рисками, возникающими в деятельности учебного заведения. Определены следующие преимущества риск-менеджмента: он является основой для повышения эффективности стратегического планирования; улучшает эффективность / результативность деятельности высшего учебного заведения; способствует оптимальному использованию ресурсов высшего учебного заведения; способствует большей открытости деятельности руководства и улучшает коммуникации; обеспечивает высшее руководство кратким обзором главных рисков, с которыми сталкивается высшее учебное заведение, а также сведениями о ресурсах, выделенных для воздействия на возможные риски; способствует предотвращению рисков в учебном заведении, предоставляя менеджерам образования эффективную и последовательную методологию изучения рисков. В отечественной практике наблюдается недостаточность навыков в выявлении рисков, отсутствие системного понимания взаимосвязи между различными видами рисков, ограниченное понимание сценариев «наихудшего развития событий». В отечественных учебных заведениях еще не в полной мере применяется координация функций между практиками снижения рисков и финансированием управления рисками. При принятии стратегических решений не учитывается управление рисками, не проводится внутренний аудит с целью получения всестороннего анализа деятельности.

**Ключевые слова:** управление, высшее учебное заведение, риск, менеджеры образования.

**Nataliia Chernenko,**

*PhD (Candidate of Pedagogical sciences), associate professor,  
Department of Administration of Educational Institutions and Civil Service,  
South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky,  
71, Staroportofrankivska Str., Odesa, Ukraine,*

**Oleksandr Voronenko,**

*PhD (Candidate of Pedagogical sciences), the head specialist of the Department of Science Development at Higher Educational Institutions of the Department of Scientific and Technical Development,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Senior lecturer, Department of Pedagogical Creativity,  
National Pedagogical Dragomanov University,  
9, Pirohova Str., Kyiv, Ukraine*

#### **ADMINISTRATION OF A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION UNDER MODERN CONDITIONS**

The article deals with the necessity of administration of a higher educational institution on the basis of risk-management. The review of scientific literature in the fields of pedagogy, administration and economics has shown that most domestic scholars consider the phenomena of risk-management and risk administration as synonyms. Risk-management is not a direct administration of risks, it is administration of an educational institution regarding all possible risks. It is one of the directions of modern management, dealing with the issues of risk-management in educational institution's activities. The following advantages of risk-management have been distinguished: it is the basis for the increasing of the efficiency of strategic planning; improves the efficiency/performance of a higher educational institution's activity; contributes to wider openness of authorities' work and improves the communication; provides the authorities with the brief overview of all risks a higher educational institution faces with; contributes to the prevention of risks at an educational institution, giving education managers an efficient and consistent methodology of risks study. Modern domestic experience in the field of risk-management at educational institutions demonstrates the lack of skills in revealing risks, as well as the lack of the systemic comprehension of the bonds between different kinds of risks, insufficient understanding of the scripts of "the worst sequence of events". It has been found that Ukrainian educational institutions do not fully use the coordination of functions between decreasing a number of risks and risk-management financing. When making strategic decisions one does not consider risk-management and do not perform an internal audit aiming at obtaining the all-round analysis of activity.

**Keywords:** administration, higher educational institution, risk, education managers.

*Подано до редакції 11.04.2016*

*Рецензент: д. наук з держ. управління, проф. С. К. Хаджирадєва*