

**Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний  
університет імені К. Д. Ушинського»**

**Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління**

**ЧЕРНЕНКО Н.М.**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ «РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ»**

ОПП: «Управління закладом освіти»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Рік навчання: 1

Мова навчання: українська

Факультет: соціально-гуманітарний

**Одеса –2020**

**УДК 37.014.6 (075.8)**

**ББК 74.04я73**

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Південноукраїнського національного педагогічного університету  
імені К. Д. Ушинського (протокол № 1 від 31.08.2020 року)*

**Рецензенти:**

Ажаман І. А. – професор кафедри менеджменту та маркетингу факультету економіки й управління, доктор економічних наук, професор, Одеська державна академія будівництва та архітектури.

Корнєшук В.В. – завідувач кафедри соціальної роботи та кадрового менеджменту Одеського політехнічного університету, д. пед. н., професор.

Методичні рекомендації до організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент у закладах освіти» [для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»]. Укладач: Черненко Н. М. ДЗ «Південноукраїнський нац. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського». Одеса : Вид-во «Університет Ушинського». 2020. 32 с.

## **ЗМІСТ**

<b>РОЗДІЛ 1. ОПИС ТА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ»</b>	<b>4</b>
1.1. Опис навчальної дисципліни	4
1.2. Мета та програмні результати навчання	5
1.3. Критерії оцінювання	6
<b>РОЗДІЛ 2. ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «РИЗИК- МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ»</b>	<b>13</b>
2.1. Завдання на самостійне опрацювання	13
2.2. Індивідуально-дослідне завдання	21
2.3. Типові тестові завдання для самоконтролю	26
2.4. Перелік запитань до підготовки до екзамену	30
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	<b>31</b>

## РОЗДІЛ 1. ОПИС ТА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 1.1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, ОПІ, спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів 4	Галузь знань 07 Управління та адміністрування	<b>Статус дисципліни:</b> обов'язкова	
		<b>Мова навчання:</b> українська	
Модулів – 1	ОПІ: «Управління закладом освіти»  Спеціальність: 073 Менеджмент	<b>Рік навчання:</b>	
Змістових модулів – 2		1-й	1-й
Індивідуальне навчально- дослідне завдання – аналітична записка		<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин – 120		2-й	2-й
Тижневих годин для денної форми навчання:  аудиторних – 4  самостійної роботи здобувача – 6	Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	<b>Лекції</b>	
		10 год.	6 год.
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		30 год.	14 год.
		<b>Лабораторні</b>	
		0 год.	0 год.
		<b>Самостійна робота</b>	
		60 год.	80 год.
		<b>Індивідуальні завдання</b>	
		20 год.	20 год.
<b>Вид контролю</b>			
екзамен	екзамен		

## 1.2. Мета навчальної дисципліни

**Мета навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент у галузі освіти»** полягає у створенні умов для практичного оволодіння здобувачами науково-теоретичними засадами ризик-менеджменту, формуванню базових знань про методи оцінки, аналізу та управління ризиками, а також умінь і навичок використання цих інструментів у процесі управління закладом освіти, при аналізі ризик-ситуацій за різними напрямками діяльності закладу освіти.

### Очікувані програмні результати навчання.

ПРН 1. Критично осмислювати проблеми у галузі та на межі галузей знань, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління складними робочими або навчальними процесами, які є непередбачуваними.

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, колективі, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач, оцінювати їх результати.

ПРН 14. Проєктувати систему управління якістю освіти.

ПРН 15. Вміти ідентифікувати ризики у закладах освіти та розробляти шляхи їх запобігання і подолання.

### Очікувані результати навчання дисципліни.

Здобувач вищої освіти:

- знає поняття «ризик», «невизначеність», «небезпека» та їх співвідношення;
- класифікацію ризиків в освіті;
- основні елементи і етапи управління ризиками;
- володіти процесами управління ризиками у закладах освіти;
- інструменти та процедури ідентифікації ризиків у закладах освіти (опитування, інтерв'ювання експертів, аналіз пропозицій, мозкової штурм, аналіз критичності, контрольні переліки, реєстри ризиків і бази даних, метод Делфи тощо)
- методи обробки ризиків у закладах освіти відповідно до процесів управління ризиками,

- шляхи запобігання та подолання ризиків у закладах освіти;

Здобувач вищої освіти вміє:

- практично використовувати положення ризик-менеджменту з метою удосконалення діяльності закладу освіти, підвищення ефективності;
- здійснювати аналіз ділового середовища закладу освіти, оцінювати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на заклад освіти, ідентифікувати ризики;
- відстоювати власну позицію, переконувати інших, бути толерантним до невизначеності;

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення,
- використовувати методи кількісної/якісної оцінки і аналізу ризиків у закладах освіти;
- класифікувати ідентифіковані ризики у закладі освіти,
- складати матрицю ризиків, виявляючи критичні;
- ухвалювати науково обґрунтовані рішення в умовах невизначеності;
- планувати реагування на ризики, проводити моніторинг з оцінки ризиків і формувати пропозицій та рекомендацій за підсумками проведення моніторингу.

Унаслідок досягнення результатів навчання здобувачі вищої освіти у контексті змісту навчальної дисципліни мають опанувати такі компетентності:

**Інтегральна компетентність** Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту освіти, що передбачають проведення досліджень, зокрема на межі галузей, формулювання стратегій та впровадження інновацій за невизначеності умов і вимог.

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність), оригінальність мислення.

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту у галузі та на межі галузей знань, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК 8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення, необхідні для провадження інноваційної діяльності з метою розвитку нових знань та процедур, та забезпечувати їх реалізацію.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК 11. Здатність виявляти, передбачати та запобігати ризиками в закладах освіти.

**Міждисциплінарні зв'язки:** «Управління інформаційними зв'язками та проектами», «Управління освітньою та інноваційною діяльністю», «Техніка управлінської діяльності», «Кадровий менеджмент», «Соціально-екологічна безпека» тощо.

### 3. Критерії оцінювання

#### Критерії оцінювання за різними видами роботи

Вид роботи	бали	Критерії
Практичні завдання	0 балів	Здобувач відтворює незначну частину навчального матеріалу, має поверхові уявлення про предмет вивчення, неаргументовано висловлює думку. Використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали, виконує практичні завдання за умови сторонньої допомоги.
	1 бал	Знання здобувача є достатньо повними, він самостійно застосовує відповідний навчальний матеріал, виконуючи практичні завдання; аналізує, робить висновки. Відповідь повна, логічна, обґрунтована, але припускається неточностей. Здобувач самостійно використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали виконуючи практичні завдання.

		Виконані завдання у цілому відповідають вимогам, хоча мають незначні огріхи.
	2 бали	Здобувач володіє міцними знаннями, оперує ними при виконанні практичних завдань. Самостійно використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали виконуючи практичні завдання. Не припускається помилок при їхньому виконанні. Здобувач виступає експертом практичних завдань, що виконали однокурсники.
Самостійна робота	0 балів	Самостійна робота не виконана або не зарахована. Здобувач розпізнає деякі об'єкти вивчення та визначає їх на побутовому рівні, може описувати деякі об'єкти вивчення; має фрагментарні уявлення з предмета вивчення; виконує елементарні прийоми практичних завдань.
	1 бал	Відповідь фрагментарна. Здобувач має поверхові знання з питання. Пояснює суть окремих понять. Виклад матеріалу не структурований, порушена послідовність та логіка викладу. Здобувач використовує знання в знайомій ситуації, але не може застосувати їх в новій ситуації. Самостійна робота виконана у неповному обсязі, з суттєвими недоліками. У відповіді наявні фактичні, граматичні, орфографічні та стилістичні помилки.
	2 бали	Відповідь здобувача майже повна, має усвідомлений та достатньо розгорнутий характер. Висвітлюється зміст окремих класифікацій, підходів тощо. Виклад матеріалу структурований, логічний, але дещо порушена послідовність викладу. Здобувач володіє вміннями аналізувати, порівнювати, узагальнювати, систематизувати. Але у відповіді недостатня доказова база, мало прикладів, допущені окремі неточності. При відповіді на проблемні питання здобувач висловлює свою позицію, але недостатньо її аргументує. Вільно оперує знаннями, застосовує їх в знайомій та новій ситуації. Матеріал викладено правильною мовою, але присутні окремі граматичні, орфографічні та стилістичні помилки.
	3 бали	Здобувач продемонстрував досконале знання та розуміння понятійно-термінологічного апарату та теоретичного матеріалу тієї чи іншої теми. Вільно оперує різноманітними класифікаціями, підходами тощо. Відповідь на поставлені запитання повна, насичена глибокими та розгорнутими судженнями, прикладами, висновками. Виклад матеріалу має логічний, доказовий і послідовний характер. Здобувач володіє вміннями аналізувати, порівнювати, узагальнювати, систематизувати. Вільно висловлює свою позицію з проблемних питань та аргументує її. Володіє вміннями застосовувати теоретичні знання на практиці не тільки в знайомих, але й в нових ситуаціях. Володіє високою культурою мовлення. Відсутні відповіді граматичні, орфографічні та стилістичні помилки.
Індивідуальне навчально-	20 балів	Критерії оцінювання індивідуального завдання: ➤ визначено сильні, слабкі сторони, можливості, загрози на підставі отриманих даних;

дослідне завдання		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ідентифіковано ризики для закладу освіти відповідно до ситуації;</li> <li>➤ складено карту ризиків;</li> <li>➤ визначено найбільш критичні ризики для закладу освіти (дошкільний, загальної середньої освіти, вищий), який оцінювали;</li> <li>➤ запропоновано доречні заходи реагування на ризики.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Кожний критерій оцінюється за шкалою:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ здійсніть SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози) на підставі отриманих даних і визначте ризики для цього закладу освіти;</li> </ul> <p>За правильно визначені сильні сторони закладу освіти і повну відповідь – 2 бали, за наявність огріхів – 1 бал, не визначені сильні сторони або неправильно визначені – 0 балів. Аналогічно респонденти отримували за слабкі, можливості, загрози, ризики. Максимально – 8 балів.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ідентифіковано ризики для закладу освіти відповідно до ситуації</li> </ul> <p>2 бали – ідентифіковано усі можливі ризики для закладу освіти відповідно до ситуації;</p> <p>1 бал – ідентифіковано можливі ризики для закладу освіти відповідно до ситуації, водночас не усі, наявні огріхи;</p> <p>0 балів – неправильно ідентифіковані ризики.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ складіть карту ризиків (сила впливу/або значущість ризику, вірогідність/ або частота його виникнення); визначте найбільш критичні ризики для закладу освіти, який оцінювали;</li> </ul> <p>3 бали – складено карту ризиків, враховано вплив та вірогідність, визначено правильно найбільш критичні ризики для закладу освіти;</p> <p>2 бали – складено карту ризиків, враховано вплив та вірогідність, визначено правильно найбільш критичні ризики для закладу освіти, водночас не всі, наявний огріх;</p> <p>1 бал – складено карту ризиків, не завжди правильно враховано вплив та вірогідність, визначено найбільш критичні ризики для закладу освіти, водночас наявні огріхи;</p> <p>0 балів – складено карту ризиків, неправильно враховано вплив та вірогідність, не визначено критичні ризики для закладу освіти.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- запропонуйте заходи реагування на ризики;</li> </ul> <p>3 бали – запропоновано доречні заходи реагування на ризики відповідно до ситуації;</p> <p>2 бали – запропоновано доречні заходи реагування на ризики відповідно до ситуації, водночас наявний огріх, не усі можливі зазначені;</p> <p>1 бал – запропоновано доречні заходи реагування на ризики відповідно до ситуації, водночас не всі доречні, наявні огріхи;</p> <p>0 балів – переважна більшість запропонованих заходів реагування на ризики не є доречними.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ захист індивідуального завдання - 4 бали.</li> </ul>
-------------------	--	---



		<p>4 бали – презентація відповідає вимогам, здобувач впевнено презентує роботу, відповідає на усі поставлені запитання;</p> <p>3 бали – презентація відповідає вимогам, здобувач впевнено презентує роботу, водночас не відповідає на усі поставлені запитання;</p> <p>2 бал – презентація відповідає вимогам, здобувач презентує роботу, водночас не відповідає на усі поставлені запитання, наявні огріхи в оформленні презентації та складових індивідуально-дослідного завдання;</p> <p>1 бал – презентація не відповідає вимогам, здобувач презентує роботу, водночас не відповідає на більшість поставлених запитань.</p> <p>0 балів – презентація відсутня або здобувач не презентує роботу.</p>
Письмова робота	0-3	Здобувач не менше ніж на 30% письмових завдань надав правильну відповідь – початковий рівень знань
	4-6	Здобувач на 30-50% письмових завдань надав правильну відповідь – задовільний рівень знань
	7-10	Здобувач на 51% - 70% письмових завдань надав правильну відповідь – середній рівень знань
	11-13	Здобувач на 71% - 90% письмових завдань надав правильну відповідь – достатній рівень знань
	14-15	Здобувач на 91% - 100% письмових завдань надав правильну відповідь – високий рівень знань

### Критерії оцінювання підсумкового контролю (екзамен)

Бали	Критерії
0 балів	Відповіді на запитання відсутні
1-5 балів	Відповіді на запитання неповні, невпевнені. Відсутні приклади практичного використання
6-10 балів	Здобувач не вміє логічно думати, робити власні висновки. Відповіді на запитання формальні, книжкові. Не наведено прикладів практичного використання в освітньому процесі
11-15 балів	Відповіді на запитання загалом правильні, проте наявні помилки у визначеннях. Здобувач намагається робити власні висновки, наводить приклади практичного використання в освітньому процесі
16-20 балів	Здобувач уміє розмірковувати, робити власні висновки. Відповіді на запитання повні, обґрунтовані, логічно побудовані, з прикладами практичного використання.

## Критерії оцінювання за всіма видами контролю

Сума балів	Критерії оцінки
Відмінно (90 – 100 А)	Здобувач повністю володіє навчальним матеріалом, що відповідає робочій програмі дисципліни, вільно та аргументовано його викладає, розв'язує складні проблемні завдання, розкриває зміст теоретичних питань (співвідношення понять «ризик», «невизначеність», «небезпека»; основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти, процеси управління ризиками у закладах освіти та їх класифікацію тощо; методи обробки ризиків у закладах освіти відповідно до процесів управління ризиками; шляхи запобігання та подолання ризиків у освіти) та практичних завдань (використовувати положення ризик-менеджменту з метою удосконалення діяльності закладу освіти, підвищення ефективності; здійснювати аналіз ділового середовища закладу освіти, відстоювати власну позицію, переконувати інших, бути толерантним до невизначеності; критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах; ідентифікувати ризики; використовувати методи кількісної/якісної оцінки і аналізу ризиків у закладах освіти, класифікувати ідентифіковані ризики у закладі освіти, скласти матрицю ризиків, виявляючи критичні; ухвалювати науково обґрунтовані рішення в умовах невизначеності; планувати реагування на ризики, проводити моніторинг з оцінки ризиків і формувати пропозицій та рекомендацій за підсумками проведення моніторингу), використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, правильно й обґрунтовано ухвалює необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях. Демонструє уміння представляти власну точку зору з питань, що розглядаються в рамках програми курсу, доречно і творчо використовує здобуті знання, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших здобувачів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання. Відповідь здобувача відрізняється точністю формулювань, логікою, послідовністю, має достатній рівень узагальненості знань. Зменшення оцінки може бути пов'язане з недостатнім розкриттям питань з дисципліни, яка вивчається, але вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує необхідну інформацію, або здобувач проявляє невпевненість в тлумаченні теоретичних положень чи складних практичних завдань.
Добре (82-89 В)	Здобувач демонструє достатні знання навчального матеріалу, що відповідає робочій програмі дисципліни, логічно, послідовно й обґрунтовано його викладає під час усних та письмових відповідей, висловлює власну думку, робить висновки, розкриває зміст теоретичних питань (співвідношення понять «ризик», «невизначеність», «небезпека»; основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти, процеси управління ризиками у закладах освіти та їх класифікацію тощо; методи обробки ризиків у закладах освіти відповідно до процесів управління ризиками; шляхи запобігання та подолання ризиків у освіти), робить аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач (використовувати положення ризик-менеджменту з метою удосконалення діяльності закладу освіти, підвищення ефективності; здійснювати аналіз ділового середовища закладу освіти, відстоювати власну позицію, переконувати інших, бути толерантним до невизначеності; критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний інструментарій для

	<p>управління в непередбачуваних умовах; ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення, ідентифікувати ризики; використовувати методи кількісної/якісної оцінки і аналізу ризиків у закладах освіти, класифікувати ідентифіковані ризики у закладі освіти, скласти матрицю ризиків, виявляючи критичні; ухвалювати науково обґрунтовані рішення в умовах невизначеності; планувати реагування на ризики, проводити моніторинг з оцінки ризиків і формувати пропозицій та рекомендацій за підсумками проведення моніторингу), але допускає окремі неточності, які вміє самостійно виправляти. Усні відповіді повні, логічні, натомість не завжди обґрунтовані. Має сформовані типові навички.</p>
<p>Добре (74-81 C)</p>	<p>Здобувач загалом володіє навчальним матеріалом, що відповідає робочій програмі дисципліни, викладає його досить логічно, послідовно, правильно розкриває основний зміст під час усних та письмових відповідей, але без всебічного аналізу та аргументації. На основі отриманих знань (про особливості ризик-менеджменту в закладах освіти, процеси управління ризиками у закладах освіти та їх класифікацію; методи обробки ризиків у закладах освіти відповідно до процесів ризик-менеджменту; шляхи запобігання та подолання ризиків у освіти) робить аналіз можливих ситуацій та використовує для рішення характерних/типових практичних завдань (положення ризик-менеджменту з метою удосконалення діяльності закладу освіти, підвищення ефективності; здійснює аналіз ділового середовища закладу освіти, відстоює власну позицію, але не завжди спроможний переконати інших, критично осмислює, вибирає та використовує необхідний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах, але не завжди доречно; ідентифікує проблеми в організації та обґрунтовуванні методів їх вирішення, ідентифікує ризики; використовує методи кількісної/якісної оцінки і аналізу ризиків у закладах освіти, класифікує ідентифіковані ризики у закладі освіти, складає матрицю ризиків, але допускає помилки, виявляє критичні; ухвалювати науково обґрунтовані рішення в умовах невизначеності; планує реагування на ризики), на професійному рівні. Допускає окремі суттєві неточності та помилки, які виправляє після надання консультативної допомоги викладача.</p>
<p>Задовільно (64-73 D)</p>	<p>Здобувач частково володіє навчальним матеріалом, передбачений робочою програмою дисципліни, виявляє базові знання. Під час усних та письмових відповідей викладає його фрагментарно, поверхово, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань (співвідношення понять «ризик», «невизначеність», «небезпека»; основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти, процеси управління ризиками у закладах освіти та їх класифікацію тощо; методи обробки ризиків у закладах освіти відповідно до процесів управління ризиками; шляхи запобігання та подолання ризиків у освіти), робить аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач (використовує положення ризик-менеджменту з метою удосконалення діяльності закладу освіти, підвищення ефективності; здійснює аналіз ділового середовища закладу освіти, відстоює власну позицію, переконує інших, толерантний до невизначеності; критично осмислює, не завжди вибирає та використовує необхідний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах; ідентифікує проблеми в організації та обґрунтовує методи їх вирішення, ідентифікує ризики; використовує методи кількісної/якісної оцінки і аналізу ризиків у закладах освіти, класифікує ідентифіковані ризики у закладі освіти, складає матрицю ризиків, але припускається помилок виявляючи критичні;</p>

	ухвалює науково обґрунтовані рішення в умовах невизначеності; планує реагування на ризики, проводить моніторинг з оцінки ризиків і формує пропозицій та рекомендацій за підсумками проведення моніторингу), завдання виконує за зразком, допускає значну кількість неточностей, помилок, котрі усуває під керівництвом викладача; відповіді мало аргументовані, неповно обґрунтовані висновки.
Задовільно (60-63 E)	Здобувач частково володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно (без аргументації та обґрунтування), на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знає основні поняття навчального матеріалу (співвідношення понять «ризик», «невизначеність», «небезпека»; основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти, процеси управління ризиками у закладах освіти та їх класифікацію тощо; методи обробки ризиків у закладах освіти відповідно до процесів управління ризиками; шляхи запобігання та подолання ризиків у освіти), вміє проілюструвати теоретичні положення прикладами, але недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань (не завжди доречно використовує положення ризик-менеджменту з метою удосконалення діяльності закладу освіти, підвищення ефективності; здійснює аналіз ділового середовища закладу освіти з помилками, не вміє відстоювати власну позицію, не завжди може переконати інших; намагається критично осмислювати, не завжди вибирає та використовує необхідний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах; ідентифікує проблеми в організації, але не вміє обґрунтовувати методи їх вирішення; класифікує ідентифіковані ризики у закладі освіти, намагається скласти матрицю ризиків, виявляючи критичні; ухвалює рішення в умовах невизначеності, але не вміє обґрунтувати; планує реагування на ризики, не завжди доречно формулює пропозицій та рекомендацій за підсумками проведення моніторингу), допускає при цьому суттєві неточності або мало аргументовані відповіді. Має елементарні, нестійкі навички виконання завдання.
Незадовільно (35-59 FX)	Здобувач недостатньо володіє навчальним матеріалом, при його відтворенні відповідь елементарна, фрагментарна, має переважно репродуктивний характер, не може викласти зміст більшості питань теми під час усних та письмових відповідей, допускає при цьому суттєві помилки. Планує та виконує частину завдання за допомогою викладача. У результаті освоєння навчальної дисципліни здобувач демонструє низький рівень сформованості компетентностей за стандартом, що не забезпечує практичної реалізації задач, які окреслює мета дисципліни. Здобувач допускається до повторного складання іспиту.
Незадовільно (0-34 F)	Здобувач повністю не володіє навчальним матеріалом, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача. Не усвідомлює мету навчальної діяльності. У результаті освоєння навчальної дисципліни здобувач демонструє незадовільний рівень сформованості компетентностей за стандартом, що не забезпечує його підготовку до самостійного вирішення задач, які окреслює мета дисципліни.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

### Завдання 1.

Опрацюйте статтю (Посохов І. М. Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту : [Електронний ресурс] / І. М. Посохов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 164–172. – Режим доступу до журн. : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>) та заповніть подану нижче таблицю провідних наукових зарубіжних шкіл ризик-менеджменту.

Наукові зарубіжні школи ризик-менеджменту	Представники	Внесок школи
американська		
англійська		
німецька		
швейцарська		
австралійська		
японська		

### Завдання 2.

«Наведіть приклади, що є доказами того, що управління без урахування ризиків – безперспективний шлях».

### Завдання 3.

Ви керівник закладу вищої освіти. Наведіть приклад впливу ризику «зміни пріоритетів/стратегій державної політики в галузі освіти» на діяльність закладу та перспективи його розвитку.

### Завдання 4.

Визначите ризики, що можуть спричинити низький рівень надання якісних освітніх послуг закладом вищої освіти.

## Завдання 5.

Ви керівник закладу загальної середньої освіти. Вам запропоновано фактори, що спричинили кадрові ризики у сучасних закладах загальної середньої освіти:

- різке зниження соціального статусу вчительства;
- падіння іміджу вчительської професії, її соціального і економічного статусу, оскільки навчальний заклад вже не домінуюче джерело інформації;
- старіння учительського корпусу,
- кадрові втрати молодих спеціалістів,
- зниження рівня корпоративної культури,
- професійної ідеології на фоні кризи морально-ціннісних орієнтацій;
- відсутність матеріальних ресурсів для розвитку школи і підтримки вчителів тощо.

Оцініть їх ймовірність та вплив на заклад загальної середньої освіти, складіть карту ризиків, визначте критичні.

## Завдання 6.

Інструкція: Уявіть собі, що Ви є керівником закладу освіти, який постійно ідентифікує, оцінює та приймає відповідні рішення щодо ризиків. Якій із запропонованих цінностей Ви надаєте перевагу та будете керуватися при управлінні ризиками.

Ситуація №1. Ви директор закладу загальної середньої освіти сільської місцевості. Вам запропонували нову посаду з вищим окладом за умови не втручання у процес закриття закладу і переведення учнів у заклад освіти іншого населеного пункту з метою підвищення якості навчання та фахівців.

А) Ви погодитесь на більшу заробітну платню і не втручатиметесь у процес;

Б) Ви не погодитесь, пояснюючи свою позицію, що заклад є культурним осередком населеного пункту, без якого неможливе подальше його існування;

В) Ви не погодитесь, мотивуючи складністю навчання в іншому населеному пункті, зокрема здоров'я дітей при щоденному перевезенні під буде загрозою;

Г) Ваш варіант відповіді.

Ситуація №2. Необхідність комплектування штату педагогічного колективу на новий навчальний рік вимагає «закриття всіх вакансій», зокрема вчителя біології (його не було майже весь попередній рік). Єдиним кандидатом на зазначену посаду є лише людина з обмеженими можливостями пересування, що викликає обурення та осуд у педагогічному і батьківському колективах. Однак він є досвідченим, висококваліфікованим, учні якого неодноразово були переможцями олімпіад. Інших кандидатів не буде. Ваші дії як керівника...

- А) врахуєте думку колег і відмовите кандидату;
- Б) не зважаючи на осуд колективу, сприятимете працевлаштуванню вчителя у заклад освіти;
- В) будете радитися з безпосереднім вищим керівництвом та переконаєте колег у необхідності такого рішення;
- Г) Ваш варіант відповіді.

Ситуація №3. Ви – директор закладу загальної середньої освіти – отримали письмове звернення від батьківської ради школи про низький рівень інформатизації закладу освіти, комп'ютерної грамотності вчителів, у якому батьки вказували на те, що жодний випускник ЗЗСО №12 за 2016-2019 навчальні роки не був зарахований до вступу в технічні виші, не взяв участі в олімпіадах з інформатики, не був переможцем у дослідженнях МАН з інформатики. Посилаючись на нормативно-правову базу (наказ Міністерства освіти і науки від 17.06.2013 року № 772) батьки зазначають, що кожний заклад освіти повинен мати доступ до Інтернету (п. 1.10), забезпеченість освітнього процесу комп'ютерами, кількість яких залежить від контингенту учнів у закладі освіти(п. 1.4), використання педагогічними працівниками засобів ІКТ для здійснення освітнього процесу (п. 2.16). Батьки констатують суворе порушення дотримання зазначених норм у ЗОШ №12 і просять вжити відповідних заходів: підвищити рівень інформатизації закладу освіти, звільнити вчителів інформатики. При невиконанні умов, батьки залишають за собою право звернутися до обласного управління освіти з метою зміни керівництва закладу загальної середньої освіти.

- А) врахуєте думку батьків і зробить усе, щоб учителі інформатики звільнилися і «не калічили» дітей;
- Б) незважаючи на осуд колективу і батьків, сприятиме розв'язанню конфлікту і переконанню батьків у поліпшенні ситуації, не звільняючи вчителів, а направивши їх на курси підвищення кваліфікації;
- В) будете шукати спонсорів для покращення матеріально-технічної бази закладу освіти та програмного забезпечення;
- Г) Ваш варіант відповіді.

Ситуація №4. У зв'язку з впровадженням інклюзивної освіти у поточному навчальному році Вам пропонують зарахувати на навчання трьох осіб з обмеженими можливостями, від яких відмовився сусідній заклад освіти. Ви – керівник закладу освіти, в якому відсутні відповідні умови для навчання таких осіб. Ваші дії.

А) відмовлю у зарахуванні, знаючи яке обурення викличе у колективу та батьків;

Б) зарахую на навчання, не звертаючи увагу на осуд батьків, дітей, колег, оскільки це прохання начальства;

В) перш ніж зарахувати, ознайомлюсь разом із фахівцями (психологом, медиком) з їхніми діагнозами та створю всі необхідні умови (технічні, методичні, навчальні тощо), апелюючи колегам і батькам тим, що всі діти повинні мати рівний доступ на навчання.

Г) Ваш варіант відповіді.

Ситуація №5. У Вас з'явилася особиста можливість участі у міжнародному проекті «Здорова дитина – здорова нація», що сприятиме розширенню Вашого світогляду, загальної культури, компетентності. Однак Ви розумієте, що колектив Вас не підтримує і не готовий брати участь у проекті. Якими будуть Ваші дії як керівника закладу освіти?

А) відмовлюсь від участі, знаючи про відсутність підтримки у колективі;

Б) візьму участь, навіть незважаючи на відсутність допомоги збоку колективу;

В) залучу до роботи у проекті колег з інших закладів освіти, оскільки результати реалізації зазначеного проекту є цінними для здоров'я дітей;

Г) Ваш варіант відповіді.

#### Завдання 7.

Оцініть діяльність закладу освіти за будь-яким напрямом, визначаючи найбільш критичні ризики і рекомендуючи заходи реагування на них.

#### Завдання 8.

Запропоновано розв'язати нагальну проблему – підвищити якість підготовки випускників у закладі освіти, оскільки результати різнилися майже на 35%. - визначте фактори, запропонуйте альтернативи, визначте ймовірні ризики до кожної з альтернатив.

«На педраді районного ліцею обговорювали результати річних оцінок і



ЗНО випускників 11 класів. Заступник директора з навчально-виховної роботи порівнюючи результати констатував, що за результатами річного оцінювання успішність випускників 11- А і 11-Б кл. з математики складала 100%, проте на ЗНО підтвердили лише 92% випускників 11-А класу і 94% 11-Б класу. Набагато гіршими є результати підтвердження якості навчання, а саме: 11-А клас на високому рівні після ЗНО опинилися 8% (за річними оцінками було 22%), на достатньому – 47% (було – 68%), на середньому – 37% (було 10%), на низькому – 8% (було 0%). 11-Б клас з такими результатами: високий рівень 12% (було 25%), достатній – 45% (було – 67%), середній – 37% (було 8%), низький – 6% (було – 0%)».

#### Завдання 9.

Обґрунтуйте, як впливають ризики на формування і розвиток організаційної культури? Які можуть бути наслідки?

Визначено такі ризики:

- ризик супротиву колективу впровадженню змін,
- ризик впливу неформальних лідерів у колективі,
- ризик недостатнього фінансування заходів щодо впровадження

корпоративної культури тощо.

Запропонуйте власний варіант.

#### Завдання 10.

«У зв'язку з відсутністю комп'ютерного класу у загальноосвітній спортивній школі, новопризначений директор запропонував батькам за рахунок спонсорської допомоги протягом двох місяців сприяти придбанню необхідної техніки для його створення. Наступного дня у міських новинах пролунав репортаж батьків, де було звинувачено керівника закладу у корупції, проведено мітинг під школою із залученням засобів масової інформації».

Ідентифікуйте ризики для закладу освіти, керівника, учнів. Складіть матрицю та визначте критичні.

## Завдання 11.

Інструкція: Скоротіть кількість альтернатив вибору місця розташування регіонального інформаційно-ресурсного центру «Інклюзивна освіта» методом еквівалентних обмінів.

Завдання: вибір місця розташування регіонального інформаційно-ресурсного центру «Інклюзивна освіта».

Основні вимоги (фактори), яким має задовольняти місце розташування регіонального інформаційно-ресурсного центру «Інклюзивна освіта»: легка досяжність для клієнтів; розташованість поблизу зупинки громадського транспорту; забезпечений хороший офісний сервіс (телефон, мережа Інтернет, копіювальна техніка, послуги адміністратора, психолога, методиста, юриста, дефектолога); достатній розмір приміщення; невисока вартість оренди.

Зауважимо, щоб мати вимірювач досяжності для клієнтів було введено відсоток клієнтів, які можуть дістатися регіонального інформаційно-ресурсного центру «Інклюзивна освіта» в межах 15 хвилин.

Для характеристики офісного сервісу використовувалися три градації:

А – повний сервіс (копіювальна техніка, телефон, мережа Інтернет, послуги адміністратора, психолога, методиста, юриста, дефектолога);

В – частковий сервіс (мережа Інтернет і телефон з автовідповідачем);

С – відсутність офісного сервісу.

Майбутні менеджери освіти, знайшовши кілька більш-менш придатних приміщень для регіонального інформаційно-ресурсного центру «Інклюзивна освіта», пропонували альтернативи, заповнюючи табл. нижче.

#### Аналіз альтернатив

Фактори	Альтернативи				
	1	2	3	4	5
Час на дорогу від зупинки громадського транспорту, хв					
Досяжність для клієнтів (%)					
Офісний сервіс					
Площа приміщення, м <sup>2</sup>					
Орендна платня на місяць, грн					

*Наприклад, приміщення у другому варіанті домінувало над приміщенням у варіанті п'ять – воно краще за трьома параметрами і рівноцінно за одним (за площею). Тому перший варіант може бути виключено на підставі принципу абсолютного домінування. Приміщення в*

*четвертому краще, ніж приміщення у першому, за трьома параметрами, рівноцінне за одним (офісний сервіс) і поступається тільки за одним параметром (орендна плата), водночас 500 грн. додаткової орендної платні на місяць при більшій на 15 м<sup>2</sup> площі, суттєво кращим охопленням клієнтів і помітною близькістю до зупинки громадського транспорту є не дуже великою перевагою. У зв'язку з цим можна виключити перший варіант на основі принципу практичного домінування.*

## Завдання 12.

Вправ «Метод аналізу ієрархії», застосовуючи метод Сааті (аналіз ієрархій).

### Кейс

«Основною метою діяльності студентського самоврядування є популяризація науки в студентських колах, поглиблення наукових знань, всебічне сприяння науковій, винахідницькій та іншій творчій діяльності студентів, розвиток кожним студентом і молодим ученим своїх здібностей та їх реалізація. Таким чином, радою студентського самоврядування для формування портфеля проектів науково-дослідної роботи студентів було представлено такі альтернативи для оцінювання:

1. Лекція-презентація для першокурсників «Індивідуальний маршрут науково-дослідної роботи студентів у виші».

2. Прес-конференція «Сучасні аспекти науково-дослідної роботи студентів у виші».

3. Конкурс «Кращий науковець серед студентів».

4. Науково-практичний семінар студентів та молодих учених «Перспективи розвитку університетської освіти».

5. Бесіди з профорієнтаційної роботи для школярів – переможців олімпіад, медалістів, учасників МАН.

6. Організація груп з підготовки студентів до олімпіад.

Вам необхідно змінювати альтернативи або додавати власні. Відповідно до положення про Студентське самоврядування для оцінки ефективності і подальшого відбору проектів було сформульовано і затверджено такі критерії:

1. Результативність.

1.1. Залучення студентства до науково-дослідної роботи.

1.2. Підвищення якості професійної підготовки молодих фахівців.

1.3. Залучення молоді до діяльності наукових шкіл та науково-дослідних колективів університету.

2. Перспективність (можливість подальшого вдосконалення, потенціал поліпшення).

Після чого потрібно отримати оцінки кожної альтернативи за кожним критерієм. У цьому випадку для вище зазначених критеріїв не існує об'єктивних оцінок. Для вирішення проблеми процедура Сааті рекомендуємо використовувати парні порівняння. Для фіксації результату порівняння пари альтернатив кільком експертам була рекомендована шкала: 1 – рівноцінність, 2 – помірна перевага, 3 – сильна перевага, 4 – дуже сильна перевага, 5 – вища перевага.

Завдання 13.

«Наведіть приклади запобігання та подолання ризиків у закладі освіти, їх врахування при стратегічному плануванні програми розвитку закладу освіти»

Завдання 14.

Розкрийте особливості франдрайзингової діяльності, форми франдрайзингу і роль громадських організацій під час управління ризиками у закладі освіти, можливості спонсорства, соціального партнерства, волонтерської, проектної діяльності та їх застосування у закладі освіти.

Завдання 15.

Запропонуйте можливі шляхи запобігання та подолання ризиків відповідно до напрямів діяльності закладу освіти, сформулюйте відповідні пропозиції та рекомендацій.

## **ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ З ТЕМИ «ПРОЦЕДУРА ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ»**

ІНТЗ з дисципліни виконують у виді творчої роботи, ціль якої закріплення та систематизація теоретичних знань на практиці.

Мета ІНТЗ – самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування вмінь і знань здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни, розвиток навичок самостійної роботи.

Творча робота має бути надрукована на папері А 4 і складати 3-4 сторінки в межах змістового модулю, (шрифт 14 через 1,5 інтервалу), чітко структурована відповідно до вимог, які подані нижче.

---

### ***Структура та зміст індивідуального завдання***

---

Написання творчої роботи вимагає виконання визначених правил. Вона не повинна бути надмірно великою і має містити конкретні етапи:

- інформаційно-фактологічна база (конкретний кейс з бази практики, місця роботи, власного досвіду або нагальна проблема);
- використані методи та інструменти (зазначити, які саме використовували під час виконання індивідуального завдання....бесіда, експертний, інтерв'ю, мета-план, SWOT-аналіз тощо);
  - сильні, слабкі сторони, можливості, загрози;
  - ідентифіковано ризики;
  - карта ризиків;
  - критичні ризики;
  - заходи реагування на ризики

Загальна можлива оцінка за виконання такого індивідуального завдання – 20 балів.

---

***Дотримання вимог академічної доброчесності***

---

Згідно статті 42 Закону України «Про освіту» та «Положення про академічну доброчесність учасників освітнього процесу в Університеті Ушинського» кожний здобувач повинен дотримуватися академічної доброчесності.

Зауважимо, дотримання академічної доброчесності при підготовці індивідуального завдання передбачає:

- самостійне виконання всіх етапів підготовки та написання індивідуального завдання;
- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

У зв'язку з цим, при підготовці індивідуального завдання вагомого значення набуває вміння правильно робити посилення на джерела інформації. Кожна цитата обов'язково супроводжується покликанням на джерело.

Процедура виявлення фактів академічної недоброчесності та порядок ухвалення рішення про академічну відповідальність здобувача вищої освіти регулюється Положенням «Про порядок виявлення та встановлення фактів недоброчесності у Державному закладі «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» від 31.10.2019 року, яке зокрема передбачає такі основні види відповідальності здобувачів за порушення академічної доброчесності, якими є:

- повторне проходження оцінювання (повторний захист курсової роботи);
- повторне проходження відповідного освітнього компонента освітньої програми (підготовка нової курсової роботи);

- позбавлення академічної стипендії;
- відрахування із закладу освіти та ін.

---

### ***Критерії оцінювання індивідуального завдання***

---

Критерії оцінювання індивідуального завдання:

- визначено сильні, слабкі сторони, можливості, загрози на підставі отриманих даних;
- ідентифіковано ризики для закладу освіти відповідно до ситуації;
- складено карту ризиків;
- визначено найбільш критичні ризики для закладу освіти (дошкільний, загальної середньої освіти, вищий), який оцінювали;
- запропоновано доречні заходи реагування на ризики.

#### *Кожний критерій оцінюється за шкалою:*

- **здійсніть SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози) на підставі отриманих даних і визначте ризики для цього закладу освіти;**

За правильно визначені сильні сторони закладу освіти і повну відповідь – 2 бали, за наявність огріхів – 1 бал, не визначені сильні сторони або неправильно визначені – 0 балів. Аналогічно респонденти отримували за слабкі, можливості, загрози, ризики. Максимально – 8 балів.

- **ідентифіковано ризики для закладу освіти відповідно до ситуації**

2 бали – ідентифіковано усі можливі ризики для закладу освіти відповідно до ситуації;

1 бал – ідентифіковано можливі ризики для закладу освіти відповідно до ситуації, водночас не усі, наявні огріхи;

0 балів – неправильно ідентифіковані ризики.

- **складіть карту ризиків (сила впливу/або значущість ризику, вірогідність/ або частота його виникнення); визначте найбільш критичні ризики для закладу освіти, який оцінювали;**

3 бали – складено карту ризиків, враховано вплив та вірогідність, визначено правильно найбільш критичні ризики для закладу освіти;

2 бали – складено карту ризиків, враховано вплив та вірогідність, визначено правильно найбільш критичні ризики для закладу освіти, водночас не всі, наявний огріх;

1 бал – складено карту ризиків, не завжди правильно враховано вплив та вірогідність, визначено найбільш критичні ризики для закладу освіти, водночас наявні огріхи;

0 балів – складено карту ризиків, неправильно враховано вплив та вірогідність, не визначено критичні ризики для закладу освіти.

**- запропонуйте заходи реагування на ризики;**

3 бали – запропоновано доречні заходи реагування на ризики відповідно до ситуації;

2 бали – запропоновано доречні заходи реагування на ризики відповідно до ситуації, водночас наявний огріх, не усі можливі зазначені;

1 бал – запропоновано доречні заходи реагування на ризики відповідно до ситуації, водночас не всі доречні, наявні огріхи;

0 балів – переважна більшість запропонованих заходів реагування на ризики не є доречними.

**➤ захист індивідуального завдання - 4 бали.**

4 бали – презентація відповідає вимогам, здобувач впевнено презентує роботу, відповідає на усі поставлені запитання;

3 бали – презентація відповідає вимогам, здобувач впевнено презентує роботу, водночас не відповідає на усі поставлені запитання;

2 бал – презентація відповідає вимогам, здобувач презентує роботу, водночас не відповідає на усі поставлені запитання, наявні огріхи в оформленні презентації та складових індивідуально-дослідного завдання;

1 бал – презентація не відповідає вимогам, здобувач презентує роботу, водночас не відповідає на більшість поставлених запитань.

0 балів – презентація відсутня або здобувач не презентує роботу.



---

### *Захист індивідуального завдання*

---

Захист індивідуального завдання відбувається на практичному занятті.

Процедура захисту в один етап передбачає один виступ в аудиторії під час практичного заняття з презентацією всієї роботи. Як правило, це відбувається на останніх практичних заняттях з курсу.

Представляючи свою роботу на захисті, здобувач повинен у стислому вигляді:

- презентувати обраний ним кейс або проблему (наприклад, «Організація дистанційного навчання у закладі освіти (*конкретизуючи заклад*) в умовах вимушеного карантину»);
- зазначає, який був використаний інструментарій під час ідентифікації ризиків;
- визначає сильні, слабкі сторони, можливості, загрози відповідно до ситуації або на підставі отриманих даних;
- перелічує ідентифіковані ризики для закладу освіти відповідно до ситуації;
- презентує результати складеної карти ризиків та акцентує увагу на критичних ризиках для закладу освіти (дошкільний, загальної середньої освіти, вищий);
- пропонує доречні заходи реагування на ризики для закладу освіти відповідно до ситуації.

На виступ здобувача відводиться до 10 хвилин. Виступ та відповіді на запитання, зауваження й побажання повинні показати найвищий рівень теоретичної підготовки здобувача, його аналітичні здібності та вміння доступно викласти основні результати проведеного дослідження.

За результатами захисту індивідуального завдання викладач ухвалює рішення щодо оцінки роботи та робить позначку про захист на титульній сторінці індивідуального завдання.

Повторний захист індивідуального завдання з метою підвищення оцінки не дозволяється.

### 2.3. ТИПОВІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

**Інструкція:** Зосередьтесь, уважно прочитайте всі запитання і підкресліть правильну відповідь.

#### 1. *Що передбачає ситуація ризику?*

- а) запровадження системи контролю через ключові індикатори ризиків на основі структурно-функціональної моделі систем управління ризиками та внутрішнього контролю;
- б) різновид невизначеності, коли настання подій ймовірно і може бути визначено;
- в) розвиток подій зі стадії невизначеності в стадію нестабільності, виникає потреба вибору;
- г) можливість відхилення від передбаченої мети, заради якої і реалізується обрана альтернатива.

#### 2. *Що таке «управлінський ризик»?*

- а) здійснення діяльності в умовах невизначеності, коли причинно-наслідковий результат не дозволяє прийняти оптимальне рішення для досягнення поставленої мети;
- б) наслідок дії або бездіяльності, в результаті якого існує реальна можливість отримання невизначених результатів різного характеру, як позитивно, так і негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства;
- в) стан нестабільності, при якому можна прогнозувати досягнення бажаного результату;
- г) специфічний процес вибору альтернатив, варіантів дій у ситуації невизначеності.

#### 3. *Оберіть визначення, що відображає сутність поняття «управління ризиками».*

- а) комплекс управлінських дій та заходів, що здійснюються менеджерами закладу освіти з метою вибору оптимального управлінського рішення з можливих альтернатив, що можуть мати позитивні / негативні наслідки;
- б) прогнозування і попередження негативних явищ менеджерами закладу освіти;
- в) здійснення діяльності менеджерами, підтримуючи процеси зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти в певному співвідношенні в умовах змін, що дозволяє досягати поставлені цілі;
- г) розробка менеджерами альтернативних варіантів діяльності закладу освіти в залежності від зміни зовнішнього середовища.

#### 4. *Позначте, природу ризику.*

- а) суб'єктивна;
- б) об'єктивна;
- в) суб'єктивно-об'єктивна.

#### 5. *Яке, із запропонованих словосполучень, можна отожднювати.*

- а) небезпека – невизначеність;
- б) управління ризиками – ризик-менеджмент;
- в) ризик – небезпека;
- г) загроза – ризик-менеджмент;
- д) невизначеність – ризик.

#### 6. *Ризикована ситуація в управлінській діяльності пов'язана зі статистичними процесами і її супроводжують три співіснуючі умови. Визначте їх.*

- а) недостатність інформації або часу на її отримання;
- б) наявність невизначеності,

- в) необхідність вибору альтернативи,
- г) можливість якісної і кількісної оцінки ймовірності здійснення тієї чи іншої альтернативи наявність елементу випадковості;
- д) відсутність повної упевненості в досягненні поставленої мети;
- е) імовірність досягнення необхідного (бажаного) результату;
- ж) можливість відхилення бажаного від реального.

**7. Ризик-менеджмент у закладі освіти виконує функції. Визначте їх.**

- а) планування, організація, контроль, регулювання, координація та мотивація;
- б) прогнозування, контроль, регулювання, координації;
- в) організація, мотивація, регулювання, контроль;
- г) прогнозування, делегування, мотивація, стимулювання, контроль, координація.

**8. Нижче подано процеси управління ризиками. Визначте їх логічну послідовність, проставляючи чергову літеру навпроти цифри.**

- а) якісний аналіз ризиків,
- б) ідентифікація ризиків,
- в) планування управління ризиками,
- г) моніторинг та управління ризиками,
- д) планування реагування на ризики,
- е) кількісний аналіз ризиків.

1 \_\_, 2 \_\_, 3 \_\_, 4 \_\_, 5 \_\_, 6 \_\_.

**9. Традиційно вважається, що у практичній діяльності менеджерів освіти при управлінні ризиками найбільш часто застосовуються наступні методи:** метод спостереження, аналіз пропозицій, інтерв'ювання експертів, аналіз критичності, реєстри ризиків і бази даних, метод Дельфи, матриця якісного аналізу, аналіз чутливості, анкетування, бесіди, ранжування, аналізу документів, порівняння, статистики, експертизи, сценарію, PEST або STEP, функціонального обстеження; SWOT-аналізу, консультацій, системний.

**Підкресліть, які з них застосовувалися Вами:**

- а) дані методи застосовую часто: \_\_\_\_\_
- б) обізнаний з більшістю, але не маю умінь та навичок їх застосування: \_\_\_\_\_
- немаю досвіду: \_\_\_\_\_

**10. Встановіть відповідність між визначеннями та їх сутністю.**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 1. небезпека      | А) припускає наявність факторів, при яких результати дій не є детермінованими, а ступінь можливого впливу цих факторів на результати невідома;   |
| 2. невизначеність | Б) об'єктивна категорія, реально існуюча поза свідомістю людини і незалежно від її волі;   |
| 3. ризик          | В) діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату; |
|                   | Г) ситуація невизначеності, що вимагає в процесі прийняття рішень певного вибору для досягнення необхідного результату з мінімізацією негативних наслідків                                   |
|                   | Д) наявність факторів, при яких результати дій не є детермінованими, а ступінь можливого впливу цих факторів   |

на результати невідома;

1\_, 2\_, 3 \_\_\_.

**11. Встановіть відповідність між класифікаційними ознаками і різновидами ризиків в освіті.**

- |                           |    |   |
|---------------------------|----|---|
| 1. За джерелом виникнення | А) | політичні, економічні;  |
| 2. За фактором виникнення | Б) | макроризики, мезоризики, мікроризики;   |
| 3. За сферою походження   | В) | зовнішні, внутрішні, суб'єктивні, об'єктивні;   |
| 4. За масштабом           | Г) | незалежні від закладу освіти, підконтрольні закладу освіти;   |
| 5. За категоріями         | Д) | політико-правові, фінансово-економічні, організаційно-технічні, кадрові, управлінські, інформаційно-комунікаційні, соціокультурні, навчально-методичні; |
| 6. За характером прояву   | Е) | короткострокові, довгострокові, середньострокові;   |
|                           | Ж) | прогнозовані, непрогнозовані.   |

1 \_\_, 2 \_\_, 3 \_\_, 4 \_\_, 5 \_\_, 6 \_\_.

**12. Встановіть відповідність між визначенням та її характеристикою.**

- |                               |    |   |
|-------------------------------|----|---|
| 1) аналіз чутливості          | а) | форма класифікації може застосовуватися як у відношенні наслідків (загроз), так і щодо можливості їх запобігання або зниження;  |
| 2) матриця якісного аналізу   | б) | кількісне моделювання, яке забезпечує розгляд сценарію «що якщо», дозволяє ідентифікувати елементи діяльності, напрямків, що найбільшою мірою впливають на результати;  |
| 3) аналіз пропозицій          | в) | розробка надзвичайних планів реагування на ризик у разі його виникнення, навіть якщо були вжиті інші заходи з мінімізації ризику;   |
| 4) зниження ступеня наслідків | г) | процес ідентифікації ризиків, що полягає в реєстрації і оцінці припущень щодо ідентифікованих областей існування невизначеностей, що включають в себе розгляд припущень, що стосуються майбутніх результатів, оцінку їх стабільності і важливості для закладу освіти; |
| 5) аналіз критичності         | д) | процес групової діяльності з ідентифікації і розгляду ризиків, здійснюється відкрито відповідальним за ведення процесу співробітником;  |
|                               | е) | дозволяє ідентифікувати види діяльності, які стають найбільш чутливими у разі неефективного менеджменту.  |

1 \_\_, 2 \_\_, 3 \_\_, 4 \_\_, 5 \_\_.

**13. Встановіть відповідність між визначенням та його характеристикою.**

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1) волонтерство           | а) створюється за ініціативою і на основі вільного волевиявлення дорослих або дітей, яка не є безпосереднім структурним підрозділом державної установи, але може функціонувати на його базі та за його підтримки (зокрема, матеріально-фінансової), і не ставить своєю статутною метою отримання прибутку і розподілу її між членами;  |
| 2) спонсорство            | б) механізм, за допомогою якого менеджер освіти може прямо адресувати свої проблеми тим, хто здатен їх вирішити;   |
| 3) соціальне партнерство  | в) організація взаємодії з батьками вихованців, встановлення з ними відносин співробітництва, взаємної підтримки та розподілу відповідальності в процесі навчання в освітній установі;   |
| 4) громадські організації | г) система взаємозв'язків між представниками найманих працівників (переважно професійними спілками) – з одного боку, роботодавцями та їх об'єднаннями – з другого, і державою та органами місцевого самоврядування – з третього, що виражається у взаємних консультаціях, переговорах і примирних процедурах на взаємоузгоджених принципах з метою дотримання прав та інтересів працівників, роботодавців і держави; |
| 5) фандрайзінг            | д) діяльність як фізичних, так і юридичних осіб, з метою отримання якої-небудь матеріальної вигоди або прибутку для себе, або в обмін на рекламу;<br>е) професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проектів.   |
- 1 \_\_, 2 \_\_, 3 \_\_, 4 \_\_, 5 \_\_.

**14. Позначте, які три основних напрямки, що вивчають проблеми управління ризиками, виділяють у теорії та практиці ризик-менеджменту:**

- а) мінімізація негативних наслідків, які можуть заподіяти ризики напрямкам діяльності закладу освіти;
- б) вплив на об'єкти закладу освіти, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків;
- в) попереджувальні дії, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень;
- г) розробка системи заходів, спрямованих на попередження та профілактику ризиків;
- д) напрям пов'язаний з можливістю отримувати в ситуації ризику додаткові доходи чи інші переваги шляхом раціонального використання ситуації;
- е) сукупність принципів, методів і форм управління закладом освіти та його поведінкою в зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфліктності.

**15. Що таке карта ризику і чим вона корисна?**

**16. Чим зумовлено вибір певних інструментів зниження ризиків?**

**17. Розкрийте мету моніторингу та контролю у процесі управління ризиками у закладах освіти.**

## 2.4. Перелік запитань до підготовки до екзамену

1. Управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту.
2. Наукові зарубіжні школи ризик-менеджменту.
3. Категорія понять – «ризик-менеджмент» і «управління ризиками».
4. Особливості ризик-менеджменту в освіті.
5. Аксиоми, закони ризик-менеджменту.
6. Принципи та функції ризик-менеджменту.
7. Ризик як наукова проблема.
8. Визначення понять «ризик», «ризик-менеджмент».
9. Природа ризиків. Ризик як постійна категорія у діяльності людини.
10. Невизначеність – джерело ризику. Причини невизначеності. Ризикова ситуація.
11. Класифікація ризиків у закладах освіти.
12. Особливості управління ризиками у закладах освіти.
13. Основні елементи і етапи управління ризиками.
14. Планування управління ризиками у закладах освіти.
15. Ідентифікація ризиків.
16. Якісний та кількісний аналіз ризиків.
17. Планування реагування на ризики.
18. Моніторинг та управління ризиками у закладах освіти.
19. Роль менеджера освіти в управлінні ризиками у закладах освіти.
20. Професійні та особистісні характеристики менеджера освіти в управлінні ризиками.
21. Інструменти та процедури ідентифікації ризиків у закладах освіти.
22. Ймовірність виникнення і впливу ризику. Діагноз та аналіз причин наявних загроз.
23. Якісний та кількісний аналіз ризиків.
24. Карта ризиків – ефективний інструмент управління.
25. Методика складання карти ризиків.
26. Критичні ризики.
27. Методи кількісного аналізу ризиків.
28. Методи реагування на ризики.
29. Процес розробки варіантів і дій з розширення можливостей та зниження загроз для закладах освіти.
30. Ухвалення рішень в умовах невизначеності й ризику.
31. Встановлення пріоритетності. Застосування методу Сааті (метод аналізу ієрархії).
32. Внутрішні та зовнішні ризики, що впливають на розробку, ухвалення та реалізацію управлінських рішень.
33. Шляхи запобігання та подолання ризиків у закладі освіти.
34. Моніторинг та управління ризиками у закладах освіти.
35. Контроль як функція управління ризиками.
36. Врахування ризиків при стратегічному плануванні програми розвитку закладу освіти.
37. Моніторинг та управління ризиками при впровадженні інновацій у закладах освіти.
38. Франдрайзингова діяльність. Форми франдрайзингу.
39. Роль громадських організацій при управлінні ризиками у закладах освіти.
40. Спонсорство, соціальне партнерство, волонтерська, проектна діяльність.

## Список рекомендованої літератури

### Основна література

1. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками : теорія і практика : монографія. Одеса, 2016. 359 с.
2. Черненко Н.М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ, 2020. 116 с. (Серія «Управління закладом освіти»)
3. Черненко Н.М. Методичні рекомендації до організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент у закладах освіти» [для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»]. ДЗ «Південноукраїнський нац. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського». Одеса : Вид-во «Університет Ушинського». 2020. 32 с.
4. Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности : монографія. Київ : Ваклер, 1999. 228 с.

### Допоміжна:

1. Беляева М. А. Риск как предмет научного познания в педагогике и образовании [Электронный ресурс] // Педагогическое образование в России. 2014. № 11. С. 16–23. Режим доступа : <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/1800/1/povr-2014-11-02.pdf>.
2. Вдовіченко О. В. Готовність до ризику у різних сферах діяльності. Методика дослідження / О. В. Вдовіченко. Одеса : Фенікс, 2007. 34 с.
3. Вяткин В. М., Гамза В. А., Маевский Ф. В. Риск-менеджмент : [учеб.]. М. : Юрайт, 2016. 353 с.
4. 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.
5. Куликова Е. А. Риск-менеджмент : [учеб. пособ.] Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2014. 259 с.
6. Опфер Е. А. Риск-менеджмент в управлении качеством образования в вузе [Электронный ресурс] / Высшее образование в России. 2015. № 10.

С. 84–91. Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-v-upravlenii-kachestvom-obrazovaniya-v-vuze>.

7. Посохов І. М. Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту : [Електронний ресурс] // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 164–172. Режим доступу до журн. : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>.

8. Стандарты риск-менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Standarty-risk-menedzhmenta.php>.

9. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент : [учеб.]. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. 376 с.

### **Інформаційні ресурси в інтернеті**

1. Закон України «Про вищу освіту» : від 01.07.2014 № 1556-VII: зі змін. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. (дата звернення: 27.08.2020).

2. Закон України "Про загальну середню освіту" : від 13.0.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 27.08.2019).

3. Закон України "Про освіту" : від 05.09.2017 № 2145-VIII : зі змін. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (дата звернення: 27.08.2020).

4. Закон України "Про позашкільну освіту" : від 22.06.2000 № 1841-III : зі змін. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1841-14>. (дата звернення: 27.08.2020).

5. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>.

6. Бібліотека Університету Ушинського : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://library.pdpu.edu.ua/>.