

**ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ імені К.Д. УШИНСЬКОГО**

Серія: УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Н. М. ЧЕРНЕНКО

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ
У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

Навчальний посібник

**Одеса
2020**

УДК 378.016 (477)(081)+37.014.6 (075.8)37.014.6 (075.8)

*Рекомендовано до друку вченою радою Університету Ушинського
(протокол № 1 від 31 серпня 2020 р.)*

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.

Черненко Н.М.

Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид., О.: Університет Ушинського, 2020. – 116 с.

Навчальний посібник «Ризик-менеджмент у закладах освіти» призначений для відпрацювання, закріплення, удосконалення вмінь і навичок здобувачів вищої освіти управляти закладом освіти на засадах ризик-менеджменту. Він складений за таким алгоритмом: інформаційно-довідкові матеріали до лекцій, інструктивно-методичні матеріали до практичних занять, індивідуальне навчально-дослідне завдання, питання для самоконтролю та самостійного опрацювання, практичні завдання та кейси, які сприяють удосконаленню вмінь використовувати базові положення ризик-менеджменту, упроваджувати їх у професійну діяльність відповідно до ситуації, варіювати ними залежно від мети.

Ключові слова: заклад освіти, ризик, ризик-менеджмент, карта ризиків, класифікація ризиків, керівник, управління.

Зміст	Сторінка
РОЗДІЛ І ІНФОРМАЦІЙНО-ДОВІДКОВІ МАТЕРІАЛИ ДО ЛЕКЦІЙ	
Заняття 1.1. Лекція-презентація Управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту	6
➤ Ризик-менеджмент в освіті – вимога часу	6
➤ Наукові зарубіжні школи ризик-менеджменту	7
➤ Категорія понять – «ризик-менеджмент» і «управління ризиками»	9
➤ Ризик-менеджмент в освіті	12
➤ Аксиоми, закони, принципи, функції ризик-менеджменту	14
Питання до самоконтролю	19
Питання для самостійного опрацювання	20
Література до теми	20
Заняття 1.2. Лекція-презентація Феноменологія ризику	22
➤ Сучасні підходи до визначення поняття «ризик»	22
➤ Співвідношення понять «ризик» та «невизначеність»	30
➤ Ризик в освіті як амбівалентний феномен	33
➤ Ризикова ситуація	34
Питання до самоконтролю	38
Питання для самостійного опрацювання	38
Література до теми	39
Заняття 1.3. Лекція-презентація Класифікація ризиків у закладах освіти	41
➤ Класифікація ризиків у закладах освіти	41
➤ Класифікація ризиків за сферою походження	44
Питання до самоконтролю	63

Питання для самостійного опрацювання	64
Література до теми	64
Заняття 1.4. Лекція-презентація	66
Технологія виявлення та управління ризиками у закладах освіти	
➤ Міжнародні стандарти з управління ризиками	66
➤ Етапи управління ризиками	67
➤ Методи обробки ризиків	69
➤ Карта ризиків – ефективний інструмент управління	72
➤ Методи реагування на ризик	73
➤ Шляхи запобігання та подолання ризиків	73
Питання до самоконтролю	76
Питання для самостійного опрацювання	76
Література до теми	77
РОЗДІЛ II ІНСТРУКТИВНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ З РИЗИК- МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ	
Індивідуальне завдання з теми «Процедура та інструменти управління ризиками»	
➤ Структура та зміст індивідуального завдання	80
➤ Дотримання вимог академічної доброчесності	81
➤ Критерії оцінювання індивідуального завдання	82
➤ Захист індивідуального завдання	84
Практичні завдання та кейси	
Заняття 2.1. Дискусія «Управління закладом освіти без урахування ризиків – безперспективний шлях»	86
Заняття 2.2. Ігрове моделювання «Класифікація ризиків: організація експертної оцінки»	86
Заняття 2.3. Брейн-стормінг «Особливості управління ризиками у закладах освіти : стан, проблеми, перспективи»	87
Заняття 2.4. Тренінг «Професійні та особистісні характеристики менеджерів освіти в управлінні ризиками»	88

Заняття 2.5. «Асертивність»	90
Заняття 2.6. Вирішення практичних завдань «Інструменти та процедури ідентифікації ризиків у закладах освіти»	92
Заняття 2.7. Тренінг «Карта ризиків – ефективний інструмент управління»	92
Заняття 2.8. Кейс-стаді «Ухвалення рішень в умовах невизначеності й ризику»	95
Заняття 2.9. АКС «Врахування ризиків при стратегічному плануванні програми розвитку закладу освіти»	98
Завдання для самостійного опрацювання	99
Типові тестові завдання для самоконтролю	108
Перелік запитань до підготовки до екзамену	112
Список рекомендованої літератури	114

РОЗДІЛ І. ІНФОРМАЦІЙНО-ДОВІДКОВІ МАТЕРІАЛИ ДО ЛЕКЦІЙ

Заняття 1.1. Лекція-презентація з теми «Управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту»



Питання для обговорення:

- Ризик-менеджмент в освіті – вимога часу
- Наукові зарубіжні школи ризик-менеджменту
- Категорія понять – «ризик-менеджмент» і «управління ризиками»
- Ризик-менеджмент в освіті
- Аксиоми, закони, принципи, функції ризик-менеджменту



Ключові слова: *ризик-менеджмент, зарубіжні школи ризик-менеджменту, управління ризиками, аксиоми, закони, принципи, функції ризик-менеджменту.*



Управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту

Ризик-менеджмент в освіті – вимога часу

Сучасні тенденції реформування системи освіти, посилення автономії закладів освіти, нові вимоги до управлінської діяльності менеджерів освіти, забезпечення результативного управління закладом освіти у сучасних умовах неможливо без ефективного управління ризиками, оскільки процеси планування, проектування, організації освітнього процесу та інші процеси життєвого циклу передбачають велику кількість ризиків. Їх своєчасний облік дозволить уникнути серйозних втрат, зокрема, зниження контингенту, плинність кваліфікованих кадрів, зменшення державного фінансування тощо.

Управління ризиками є новим напрямом у дослідженнях системи освіти та її реформування. Для успішного здійснення освітньої діяльності менеджери повинні враховувати процеси зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти в умовах змін, що дозволить своєчасно ідентифікувати та управляти ризиками у закладах освіти. Головна роль у такій діяльності в закладі освіти будь-якого типу належить управлінню. В управлінській діяльності з'являються нові функції (стратегічні, тактичні, оперативні), здійснення яких може забезпечити конкурентоспроможність закладу освіти в ринковому середовищі. У свою чергу, сформовані під зовнішнім впливом внутрішні соціальні та

економічні умови також впливають на вирішення багатьох завдань, пов'язаних з освітньою діяльністю, що вимагає оновлення методів їх реалізації.

Забезпечення результативного управління закладом освіти у сучасних умовах неможливе без ефективного управління ризиками.

Наукові зарубіжні школи ризик-менеджменту

Провідні наукові зарубіжні школи ризик-менеджменту:

- американська (Д. Галай, Х. Грюнінг, А. Дамодаран, Ф. Джоріон, Дж. Кальман, М. Круї, М. Маккарті, Р. Марк, Т. Флін та ін.),
- англійська (Т. Андерсен, Т. Бедфорд, А. Гріффін, А. Заман, Р. Кук, П. Світінг, П. Хопкін та ін.),
- німецька (А. Кемпф, К. Кюхнер, К. Мослер, Д. Сливка, Т. Хартман- Венделс, Д. Хесс, К. Хомбург, Ф. Шмідт, Г. Скрадін та ін.),
- швейцарська (Р. Embrechts, А. Gisler, М. Wüthrich, Н. Bühlmann, V. Vignozzi, М. Hofert, Р. Deprez та ін.),
- австралійська (Г. Монахан та ін.),
- японська (Мамдани, Сугено, Цукамото та ін.).

Найбільш відомою науковою школою у теорії фінансового ризику та ризик-менеджменту з 1955 року є американська, вчені якої зробили суттєвий внесок у дослідження банківських ризиків, корпоративного та фінансового ризик-менеджменту, оцінки капіталу, управління портфельними капіталами, принципів і методик стратегічного ризик-менеджменту. Науковці американської школи у своїх працях поєднали різні галузі знань ризику, а саме: економічне обґрунтування його поведінкових аспектів, фінансову оцінку, безпосередньо управління ризиком, і вперше подали його повну картину; показали побудову організаційного зв'язку між функціями управління ризиком у компанії: стратегію, фінанси і поточну діяльність, для того, щоб інструменти і результати оцінки визначалися процесом прийняття рішень. На окрему увагу заслуговують дослідження Дж. Кальмана, спрямовані на управління та контроль ризиків, ризиків фінансування і фінансового управління.

Книгу науковців американської школи М. Круї, Д. Галай і Р. Марка «Основи ризик-менеджменту» визнано Міжнародною асоціацією професійних ризик-менеджерів – *Professional Risk Manager's International Association (PRMIA)* як основний посібник для підготовки до іспиту початкового рівня сертифікації – «Асоційований професійний ризик-менеджер» – *Associate Professional Risk Manager (APRM)*. Тобто це дослідження з оптимізації та управління ризиками, в якому визначено випробувані методи запобігання,

реагування й ефективного зниження операційного, ділового і фінансового ризиків; стратегії, що допоможуть компанії стати організацією адаптивного типу – організацією, що сприймає ризик як нову можливість, завдяки яким можливо зробити управління ризиками обов'язком майже кожного співробітника і впровадити найважливіші поняття ризик-менеджменту на всіх рівнях управління.

Отже, ефективне корпоративне управління, безумовно, потребує немалих зусиль, особливо в періоди економічної та фінансової невизначеності. Зважаючи на те, що потоки капіталу спрямовуються в ті країни, які готові до відповідних зусиль, то якісне корпоративне управління може покращити ситуацію.

Суттєві досягнення в розвиток теорії та практики ризик-менеджменту внесли англійські науковці-економісти (Т. Андерсен, Т. Бедфорд, А. Гріффін, А. Заман, Р. Кук, П. Світінг, П. Хопкін та ін.), які зазначають, що підвищується актуальність ефективного управління ризиками, оскільки відсутність або помилкове управління ризиками може мати руйнівні наслідки на організації та економіку в цілому. Учені стверджують про необхідність застосування ймовірнісного аналізу ризику з метою кількісної його оцінки в ситуаціях, коли класичний статистичний аналіз важко або неможливо використати.

Англійські економісти розглядають фундаментальні поняття невизначеності, її відношення до ймовірності, межі з кількісною оцінкою невизначеності, зосереджуючись на концептуальних і математичних основах, що покладені в основу кількісного визначення, інтерпретації та управління ризиками. Учені розглядають як стандартні, так і важливі нові теми, зокрема використання експертної оцінки невизначеності.

Аналіз ефективних і помилкових дій корпорацій зі створення, управління власною репутацією та репутаційними ризиками розглядає А. Гріффін. Репутаційний ризик пов'язує з проблемою створення вартості у своїх працях А. Заман, де обґрунтовує цілісне уявлення щодо репутаційного ризику й управління ним, презентує методи управління репутаційним ризиком і досліджує вплив керівництва на управління репутаційним ризиком. Отже, в умовах сьогодення репутаційні ризики є ключовим чинником конкурентоспроможності організації, однак організації повинні реагувати на всі види ризиків, з якими вони стикаються.

Представники англійської школи розглядають управління фінансовими ризиками підприємства, визначають усі інструменти, необхідні для створення та функціонування системи управління ризиками, а також визначають цілу низку якісних і кількісних методів, які можуть бути використані для ідентифікації, моделювання й оцінки ризиків, описують стратегії щодо їх зниження.

Німецька наукова школа ризик-менеджменту ґрунтується на класичних працях, суттєві досягнення в теорії управління ризиками спрямовані на застосування нечітких моделей для аналізу даних і розвідки, які можна негайно застосовувати у власних проектах. Науковці (А. Кемпф, К. Кюхнер, К. Мослер, Д. Сливка, Т. Хартман- Венделс, Д. Хесс, К. Хомбург, Ф. Шмідт, Г. Скрадін) наводять багато різних прикладів, де нечіткі моделі використовуються для створення складної системи планування. Управління ризиками зосереджено на дослідженнях, що ґрунтуються на сучасній мікроекономіці й емпіричних положеннях. Такий підхід є необхідним і зумовлений тісними зв'язками між різними видами ризику (ринковий, кредитний, ліквідності та операційний) і етапами процесу управління ризиками (вимірювання, управління ризиком).

Істотні досягнення в розробленні сучасної теорії оцінки ризику відбулись у лабораторії з ризик-менеджменту (*RiskLab Switzerland*) Швейцарії. Слід констатувати активну участь у зазначеній розробці теорії фахівців Базельського комітету з банківського нагляду – розробників світових стандартів Базель II та Базель III.

Науковцями Австралії розроблено маркетингову стратегію для управління кредитним та операційним ризиком, взято участь у розробленні першої версії програми для управління ризиками SAS.

Необхідно зазначити існування і плідну працю японської наукової школи (Мамдані, Сугено, Цукамото), представники якої використовують нечітку логіку та нечіткі множини.

Отже, спираючись на досвід найбільш відомих зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту, зауважимо, що діяльність кожного підприємства/організації/установи завжди пов'язана із ризиком і можливими втратами, що потребує певного механізму, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент (управління ризиком).

Категорія понять – «ризик-менеджмент» і «управління ризиками»

Усе життя – управління ризиками, а не уникнення ризиків

Уолтер Ристон

У словниках, довідниках та енциклопедичній літературі «**управління ризиками**» розглядають як:

➤ мистецтво і формальні методи визначення, аналізу, оцінки, попередження виникнення, прийняття заходів щодо зниження ступеня ризику протягом життєвого циклу проекту і

розподіл можливої шкоди від ризику між учасниками проекту (*менеджмент : словник-довідник*);

- діяльність підприємства, фірми, банку, спрямовану на скорочення можливих витрат, зумовлених ризиком (*тлумачний словник економіста*);

- вид управління, заснований на врахуванні можливих відхилень від запланованих результатів діяльності внаслідок різноманітних причин, пов'язаних з особливостями прояву суб'єктивного чинника (*енциклопедичний словник з державного управління*);

- особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства, фірми, компанії (*словник-довідник*).

Зазначимо, що згідно зі стандартом AS/NZS Standard 4360:1999 процес ризик-менеджменту визначається як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації.

Вчені визначають «**управління ризиком**» як:

- багатоетапний процес, метою якого є зменшення чи компенсування збитків для об'єкта при настанні несприятливих подій, (Н. Хохлов);

- процес прийняття і реалізації управлінських рішень, що мінімізують неприємний вплив на організацію збитків, викликаних випадковими подіями (Н. Макарова);

- процес впливу на суб'єкт господарювання, завдяки якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки суб'єкта в разі реалізації конкретних видів ризику (О. Устенко);

- сукупність принципів, методів і форм управління організацією та її поведінкою в зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфліктності (Т. Мостенська, Н. Скопенко);

- сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і вживати заходи щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання (В. Гранатуров);

- сукупність дій економічного, організаційного і технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, чинників, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію

заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливих втрат (Д. Штефанич).

Цілком очевидно, що ризик-менеджмент – управління ризиками – є необхідністю у різних сферах людської діяльності, зокрема у системі освіти. Освіта – одна з багатьох підсистем суспільства, що виступає в ролі інституційного механізму і суб'єкта глобального ризик-менеджменту. Кожна з інституцій робить свій внесок у підтримку глобальної безпеки суспільного життя. Внесок освіти полягає у трансляції знання, на підставі якого людина здійснює свій вибір у ситуації невизначеності, використовуючи нові можливості і (або) уникаючи шкоди. У зв'язку з цим вивчення специфіки перерахованих компонентів ризик-менеджменту в педагогіці й системі освіти є актуальними.

У цьому контексті учені (Ю. Васильков, Л. Гущина) зазначають, що ризик-менеджмент (менеджмент ризику) в освіті є центральною частиною 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 тих втрат (наприклад, фінансування навчання фахівців за заздалегідь складеним планом незалежно від результату цього навчання) прийшла так звана концепція «прийнятного ризику», в основі якого принцип «передбачати і попередити» – принцип прийнятного ризику (передбачає оцінку можливості втрат і відповідно заходи щодо запобігання їх виникнення та розвитку).

У світовій і вітчизняній спеціальній літературі поняття «управління ризиками» (ризик-менеджмент) використовується в широкому і вузькому розумінні. У широкому розумінні «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 виникають випадково. Ризик-менеджмент пропонує систему оцінки ризику, управління ризиком і економічними (точніше, фінансовими) відносинами, які виникають у процесі цього управління, включає стратегію і тактику управлінських дій.

Ризик-менеджмент також тлумачать як управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням чинників 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 та контролю результатів застосування цих методів (О. Старостіна, В. Кравченко).

Отже, переважна більшість вітчизняних науковців у своїх дослідженнях користуються вище поданими дефініціями («ризик-менеджмент» і «управління ризиками») як синонімами. Для зручності в англійській мові замість довгого визначення управління з урахуванням ризику використовують ризик-менеджмент, що в перекладі трансформувалося в управління ризиками.

Зазначимо, що *ризик-менеджмент – це не безпосереднє управління ризиками, а керування закладом освіти з урахуванням ризику.*

Ризик-менеджмент в освіті

Ризик-менеджмент в освіті визначаємо як один із напрямів сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, які виникають у діяльності закладу освіти.

Традиційно науковці в теорії та практиці ризик-менеджменту виділяють три основних напрями:

по-перше, розробка системи заходів, спрямованих на запобігання і профілактику ризиків (постійний аналіз напрямів діяльності закладу освіти дозволить менеджеру освіти своєчасно вживати заходи щодо запобігання загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, своєчасно їх нейтралізувати);

по-друге, мінімізація негативних наслідків, які можуть заподіяти ризики напрямам діяльності закладу освіти (ризикована поведінка завжди дає можливість реалізувати як плюси, так і мінуси ухвалених рішень, завданням менеджера освіти є знизити витрати ризикового рішення та збільшити можливості закладу освіти);

по-третє, можливість отримувати в ситуації ризику додаткові доходи чи інші переваги шляхом раціонального використання ситуації.

Учені (Т. Мостенська, Н. Скопенко та ін.) зазначають, що ризик-менеджмент вирішує три основні завдання:

- профілактика виникнення ризиків;
- мінімізація збитку, спричиненого ризиками;
- максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками.

Основною метою ризик-менеджменту є зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів і функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту на підприємстві.

Визначено переваги ризик-менеджменту, а саме:

- ризик-менеджмент є основою для підвищення

ефективності стратегічного планування;

- поліпшує ефективність/результативність діяльності закладу освіти;
- сприяє оптимальному використанню ресурсів закладу освіти;
- сприяє більшій відкритості діяльності керівництва і поліпшує комунікації;
- забезпечує вище керівництво коротким оглядом головних ризиків, з якими стикається заклад освіти, а також відомостями про ресурси, виділені для впливу на вірогідні ризики;
- сприяє запобіганню ризиків у закладі освіти, надаючи менеджерам освіти ефективну й послідовну методологію вивчення ризиків.

Отже, узагальнені погляди провідних науковців щодо управління ризиками та враховані основні положення теорії управління дозволяють дійти таких висновків:

- наявні теоретичні підходи до неоднозначного визначення ризик-менеджменту недостатньо повно його характеризують, оскільки більшість із них трактують ризик-менеджмент як процес впливу на об'єкт управління з метою пошуку можливих шляхів зменшення, а не запобігання ризику; водночас зазначений підхід не спрямований на запобігальні заходи щодо уникнення ризиків;
- ризик-менеджмент виступає дієвим інструментом управління закладом освіти у мінливих сучасних умовах (економічна, політична нестабільність, інформаційний прогрес тощо);
- ризик-менеджмент визначаємо як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз і запобігання ризиків, тобто процес впливу на об'єкти закладу освіти, за яким забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, запобігальні дії, їх обґрунтоване врахування при ухваленні менеджером освіти управлінських рішень;
- основною метою ризик-менеджменту є забезпечення максимальної ефективності управління ризиками в закладі освіти.

Управління ризиками у закладі освіти – комплекс управлінських дій і заходів, що здійснюються менеджерами закладу освіти з метою вибору оптимального управлінського рішення з можливих альтернатив, які можуть мати позитивні / негативні наслідки. Оптимальним управлінським рішенням вважаємо те, яке приносить найкращий результат з найбільшою ймовірністю.

Аксіоми ризик-менеджменту

В основу формулювання аксіом ризик-менеджменту покладено системний підхід до розгляду теорії організації, враховуючи властивості і характеристики систем. Основні аксіоми ризик-менеджменту, на думку вчених (В. Вяткін, В. Гамза, О. Кулікова, П. Маєвський, Н. Макарова, А. Фомічев та ін.), базуються на існуванні протилежності двох зон економічної діяльності – безризикові зони і зони абсолютного ризику. Водночас ці обидві зони є абстрактними і в чистому вигляді ніколи не спостерігаються, тому перша аксіома ризик-менеджменту трактується так:

➤ *реальні управлінські ситуації завжди знаходяться в проміжку від безризикової зони і зони абсолютного ризику, тобто в **реальній управлінській діяльності завжди присутній ризик**;*

➤ *ризик в тій чи тій мірі завжди присутній у всіх елементах і сферах діяльності зовнішнього та внутрішнього середовища організації; стосовно будь-яких елементів системи управління і будь-яких видів діяльності організації завжди існує об'єктивна ймовірність невиконання або дефекту виконання планованих управлінських заходів;*

➤ *будь-які ризики можуть виникати, розвиватись і функціонувати тільки в просторі та часі; будь-які ризики завжди існують на конкретній території і протягом певного періоду часу;*

➤ *будь-які ризики визначаються простором і часом; це підтверджує, що будь-які ризики можуть виникати лише на обмеженій території та протягом кінцевого відрізка часу;*

➤ *час існування ризиків не може бути нескінченно великим і дорівнювати нулю.*

Закони ризик-менеджменту

Закони управління представляють собою встановлені теоретичним або емпіричним способом і логічно обґрунтовані залежності між цілями управлінської діяльності та методами їх досягнення. Вся сукупність законів управління може бути умовно розділена на три групи:

➤ загальні (відображають найбільш загальні причинно-наслідкові залежності в управлінській діяльності),

➤ часткові (виявляються в деякому збільшенні ефективності системи в цілому або її елементів),

➤ спеціальні (мають ставлення до різних галузей теорії управління).

Саме до третьої групи будуть належати закони управління ризиком. Перш ніж перейти до їх розгляду, необхідно врахувати дію найбільш загальних законів управління ризиками в діяльності організації.

Закон відповідності соціального змісту управління формі здійснення управлінської діяльності означає, що мета управління, а також його форми та методи знаходяться в прямій і безпосередній залежності від форми власності на засоби праці. Враховуючи сферу управління ризиками, дія цього закону виявляється в тому, що остаточне рішення з прийняття ризику виносить керівник, бо саме він буде відповідати у разі несприятливої ситуації.

Закон переважної ефективності свідомого планомірного управління свідчить, що економічні системи із свідомим та планомірним керуванням і потенційно, і фактично є ефективнішими за системи зі стихійним регулюванням. Що стосується зони ризику, то неможна в разі ризикової ситуації залишати справу на самостійне вирішення, необхідно прораховувати всі можливі наслідки прийняття ризику, і з допомогою спеціальних методів та способів управляти ситуацією.

За законом єдності систем управління – діяльність будь-якої організації є єдиною централізованою керованою системою, що розділена на ієрархічні рівні управління, кожна з яких представляє собою підсистему. Система управління ризиком знаходиться в такій ієрархічній системі та підпорядковується більш загальним вимогам її організації, виконуючи єдині і загальні завдання, що постоять перед організацією.

Закон співвіднесеності об'єкта і суб'єкта управління враховує сферу управління конкретного виду діяльності. Об'єкт і суб'єкт управління оформлені в певні системи – керовану та керуючу, що знаходяться в безперервній взаємодії, при цьому головна і визначальна роль належить об'єкту управління. Зміни визначатимуть зміст і динаміку суб'єкта управління, тобто його методи та форми. Суть проблеми відповідності об'єкта і суб'єкта управління полягає в такому розвитку керуючої системи, що відповідало б ступеню і рівню розвитку об'єкта та його потребам.

Щодо сфери управління ризиком зауважимо: система ризик-менеджменту повинна відстежувати всі можливі процеси протікання ризикової ситуації і гнучко реагувати на ситуацію. Отже, закон єдності дій законів управління полягає в тому, що ці закони безпосередньо взаємодіють, впливаючи один на одного своїми властивостями. Ефективність управління залежить від ступеня активного використання всієї системи законів управління в сукупності. Система управління ризиком в організації не повинна суперечити основним управлінським рішенням, повинна доповнювати систему ефективного управління організацією.

Виходячи із загальних методологічних законів управління і враховуючи зони ризику економічної діяльності організації, виділимо основні спеціальні закони управління ризиками.

Найбільш важливим законом ризик-менеджменту є закон неунікнення ризику, зміст якого полягає в тому, що діяльність будь-якого закладу освіти завжди супроводжується ризиками, присутніми в її зовнішньому або внутрішньому середовищах. Цей закон полягає в тому, що в умовах сучасної конкуренції неможливо уникнути ризиків, тому їх необхідно сприймати як об'єктивний елемент системи управління. Другим законом визначено закон поєднання потенційних втрат і вигод: практично в будь-яких ситуаціях ризику потенційна можливість втрат або збитків поєднується з потенційною можливістю отримання додаткових доходів. Третім законом виділяється пряма залежність між ступенем ризику і рівнем планованих доходів. Чим вищий ступінь ризику під час здійснення економічної операції, тим вищим є рівень доходів від цієї операції, а чим нижчий ступінь ризику, тим нижчим є рівень планованих доходів. У принципах діяльності узагальнюються всі відомі сучасній управлінській науці закони та закономірності, а також емпіричний досвід.

Принципи ризик-менеджменту

Принципи управління поділяються на загальні, часткові і спеціальні. Розглянемо загальні та спеціальні принципи управління на засадах ризик-менеджменту, запропоновані вченими: В. Вяткін, В. Гамза, Е. Куликова Ф. Маєвський, Н. Макарова А. Фомічев.

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

Принцип системного підходу до вирішення управлінських завдань вимагає від менеджерів освіти розглядати заклад освіти як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. Головним у системному підході є розробка та використання уявлень про цілісність і відкритість систем. Те, як ризик вплине на всі складові елементи діяльності закладу освіти, може дати уявлення про системний аналіз, що включає в себе формулювання цілей ризику, його впливу на окремі компоненти закладу освіти, визначення кількісного та якісного складу елементу, що входять у систему.

Принцип оптимальності управління встановлює вимогу досягнення його цілей з мінімальними витратами часу і коштів. Із ним нерозривно пов'язаний

принцип гнучкості управління, практична реалізація якого дозволяє забезпечити своєчасну адаптацію організації до умов зовнішнього середовища. У ризиковій ситуації необхідно адаптувати і перебудовувати заклад освіти чи його окремі елементи відповідно до вимог зовнішнього або внутрішнього середовища. Подекуди тільки таким способом можливо уникнути втрат. До *спеціальних принципів ризик-менеджменту* можна віднести такі: принцип лояльності, прогнозування, резервування, мінімізації втрат і максимізації доходів.

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

Функції ризик-менеджменту

Наголосимо, що ризик-менеджмент у закладі освіти виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності (прогнозування (планування), організації, контролю, регулювання, координації та мотивації), але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління.

Прогнозування ризику в закладі освіти суттєво впливає на ухвалення управлінських рішень і передбачає розробку перспективних змін стану об'єкта в цілому й окремих його частин, що здійснюється за допомогою статистичних (шляхом екстраполяції) та експертних методів (на основі передбачення змін, використовуючи досвід та інтуїцію експертів).

Функція організації у ризик-менеджменті – формування та реалізація програми дій у закладі освіти, що спрямована на зменшення ризику на основі визначених правил і процедур, які притаманні конкретному закладу освіти.

Контроль у ризик-менеджменті полягає в перевірці в закладі освітніх робіт по зменшенню ступеня ризику, що потребує аналізу результативності заходів з метою оцінювання ефективності дій.

Координація сприятиме забезпеченню єдності об'єкта і суб'єкта управління та полягає в узгодженості дій усіх ланок системи управління ризиком, апарату управління, фахівців і педагогів у закладі освіти.

Функція регулювання у закладі освіти передбачає вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану рівноваги об'єкта управління у випадку відхилення від заданих параметрів.

Мотивація в ризик-менеджменті є процесом спонукання суб'єктів закладу освіти до зацікавленості в результатах своєї праці.

Поєднання виконання всіх функцій ризик-менеджменту дозволяє характеризувати його з позицій процесного підходу в менеджменті як низку послідовних управлінських дій, що характеризуються такими основними етапами реалізації: визначення мети ризикованих подій (цілі ризику); діагностика проблеми; визначення можливих ризиків; аналіз ризику; визначення методів впливу на ризик; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розробка управлінського рішення; ухвалення рішення; безпосередній вплив на ризик; контроль і коригування результатів процесу управління.

Вважаємо доцільним констатувати, що сучасний менеджмент передбачає управління зорієнтоване на результат. Аналіз досліджень і вивчення передового зарубіжного досвіду засвідчив, що у вітчизняній практиці спостерігається низька готовність щодо виявлення ризиків, відсутність системного розуміння взаємозв'язку між їх різними видами, обмежене розуміння сценаріїв «найгіршого розвитку подій». Крім того, у вітчизняних закладах освіти ще не повною мірою застосовується координація функцій між практикою зниження ризиків та фінансуванням управління ризиками. Під час прийняття стратегічних рішень не враховується управління ризиками, не проводиться внутрішній аудит з метою отримання всебічного аналізу діяльності.

У зв'язку з цим управління ризиками й упровадження системи внутрішнього контролю у закладах освіти, що спрямовані на забезпечення якості освіти в закладі на засадах ризик-менеджменту, включає послідовні етапи:

- визначення концептуальних основ управління ефективністю та якістю освіти, принципів, функцій і методів управління ризиками у закладах освіти в умовах підвищення вимог до якості освіти;
- розкриття сутнісних характеристик, виявлення чинників, що впливають на діяльність закладу освіти та якість освіти;
- розробка методології управління ризиками і запровадження системи внутрішнього контролю через ключові індикатори ризиків на основі структурно-функційної моделі систем управління ризиками та внутрішнього контролю закладу освіти;

- практичне впровадження структурно-функційних моделей систем управління ризиками і внутрішнього контролю закладу освіти;
- розробка внутрішньої документації, що регулює процеси та процедури в системі управління ризиками в закладах освіти;
- розробка практичних методик діагностики результатів впровадження систем управління ризиками і внутрішнього контролю.



Питання для самоконтролю

- Розкрийте сутність категорій «ризик-менеджмент», «управління ризиками».
- Обґрунтуйте Вашу думку, чи можливе результативне управління закладом освіти без урахування ризиків?
- Розкрийте досвід відомих зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту.
 - Обґрунтуйте переваги ризик-менеджменту.
 - Охарактеризуйте основні напрями ризик-менеджменту.
 - Розкрийте аксіоми та закони ризик-менеджменту.
 - Охарактеризуйте принципи та функції ризик-менеджменту.



Питання для самостійного опрацювання

Управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту

- Зарубіжні наукові школи ризик-менеджменту.
- Особливості ризик-менеджменту в освіті.
- Аксіоми, закони, принципи, функції ризик-менеджменту.



Література до теми:

1. Беляева М. А. Риск как предмет научного познания в педагогике и образовании [Электронный ресурс] / М. А. Беляева // 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. Васильков Ю. В. Оценка рисков – актуальный вопрос современной инновационной деятельности образовательных учреждений / Ю. В. Васильков, Л. С. Гущина // Вестник ОрелГИЭТ. – 2015. – № 2 (32). – С. 34–39.
3. Вітлінський В. В. Економічний ризик та методи його вимірювання : [підруч.] / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарапов. – К. : КНЕУ, 2000. – 354 с.
4. Вяткин В. М. Риск-менеджмент : [учеб.] / В. М. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. – М. : Юрайт, 2016. – 353 с.

5. Гостюшин А. В. Энциклопедия экстремальных ситуаций / А. В. Гостюшин. – М. : Зеркало, 1996. – 320 с.
6. Гранатуров В. М. Анализ підприємницьких ризиків : проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : [монографія] / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. – Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. – 164 с.
7. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності : проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К. : Держ. вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. – 152 с.
8. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошанського, Ю. П. Сурміна]. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
9. Куликова Е. А. Риск-менеджмент : [учеб. пособ.] / Е. А. Куликова. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2014. – 259 с.
10. Макарова Н. Н. Риск-менеджмент (методология управления рисками в организации) : [учеб. пособ.] / Н. Н. Макарова. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 88 с.
11. 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 журл. : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8856>.
12. 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>.
13. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : теорія та практика : [навч. посіб.] / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
14. Таран О. В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємства : теоретичні узагальнення та прикладний аналіз / О. В. Таран. – Харків : Константа, 2004. – 110 с.
15. Тэпман Л. Н. Риски в экономике : [учеб. пособ. для студ. вузов] / Л. Н. Тэпман ; под ред. В. А. Швандара. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 379 с.
16. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. Д. А. Штефанича]. – Тернопіль : Економічна думка, 1999. – 224 с.
17. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. Д. А. Штефанича]. – Тернопіль : Економічна думка, 1999. – 224 с.
18. Устенко О. Л. Теория экономического риска : [монография] / О. Л. Устенко. – К. : МАУП, 1997. – 164 с.
19. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент : [учеб.] / А. Н. Фомичев. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – 376 с.
20. Хохлов Н. В. Управление риском : [учеб. пособ. для вузов] / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 239 с.
21. Черненко Н. М. Необхідність управління ризиками у навчальних закладах / Н. М. Черненко // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». – К. : Гнозис, 2014. – Вип. 10. – С. 375–380.
22. Черненко Н. М. Особливості управління навчальним закладом на засадах ризик-менеджменту / Н. М. Черненко // Наука і освіта. – 2015. – № 9 СХХХVIII. – С. 196–200.

23. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками: теорія та практика: [монографія]. – Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2016. – 386 с.

24. Черненко Н. М. Ризик-менеджмент в контексті сучасних наукових досліджень / Н. М. Черненко // Наука і освіта. – 2014. – № 6 СХХІІІ. – С. 204–208.

25. Чернова Г. В. Практика управління ризиками на рівні підприємства / Г. В. Чернова. – СПб. : Питер, 2000. – 176 с.

26. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: [навч. посіб.] / А. В. Шегда, М. В. Головатенко. – К. : Знання, 2008. – 271 с.

27. Griffin A. New Strategies for Reputation Management : Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility / A. Griffin. – London : Kogan Page, 2007. – 184 p.

28. Sweeting P. Financial Enterprise Risk Management (International Series on Actuarial Science) / P. Sweeting. – Cambridge : Cambridge University Press, 2011. – 564 p.

29. 166ASINZS Risk Management Standart4360:1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.riskmanagement.com.ua>.

Заняття 1.2. Лекція-презентація з теми «Феноменологія ризику»



Питання для обговорення:

- Сучасні підходи до визначення поняття «ризик».
- Співвідношення понять «ризик» та «невизначеність».
- Ризик в освіті як амбівалентний феномен.
- Ризикова ситуація.



Ключові слова: *ризик, управлінський ризик, ризики в освіті невизначеність, ризикова ситуація.*



Феноменологія ризику

Поняття – визначення сутності понять «ризик»

У сучасній педагогічній літературі проблема ризику, незважаючи на свою теоретичну і практичну цінність, досліджується недостатньо, водночас переважно вивчається в економіці, психології, філософії. Феномен «ризик» має доволі стародавню етимологію, і хоча ґрунтовних досліджень з історії його виникнення не існує, починає згадуватися вже у середньовічних джерелах. На першому етапі вивчення ризик був предметом розгляду математики та статистики, оскільки цей процес детермінований накопиченням наукових знань про ймовірнісний характер природних і суспільних процесів. На другому етапі ризик стає предметом дослідження значної кількості наук – теорії ігор, імовірностей, прийняття рішень, операцій, логіки, психології, соціології, правових наук, психологічної етики, військових, економічних, демографічних, медичних тощо.

Походження терміна «ризик» має свої витoki із грецьких слів «*ridsikon, ridsa*» – «стрімчак, скеля»; у латинській мові «*resesum*» – «скеля / небезпека зіткнення з нею»; італійській мові «*risiko*» – «небезпека, погроза»; «*risicare*» – «лавірувати між скель»; французькій «*risque*» – погроза, ризикувати (буквально – об'їжджати стрімчак, скелю); португальській – «прямовисну скелю».

У довідково-енциклопедичній літературі термін «ризик» трактується по-різному: від винятково як характеристики комерційної діяльності до ототожнення ризику з будь-якою діяльністю. Ризик може бути як присутнім, так і відсутнім у будь-якій діяльності, оскільки вибір залишається за суб'єктом.

Уперше поняття «ризик» було визначено в словнику В. Даля, де воно розглядалося шляхом аналізу дієслова «ризикувати»: «Ризикувати, ризикнути – 1) сподіватися на вдачу, на непевну справу, наважитися, йти на авось, робити щось без розрахунку, піддатися випадковості, діяти сміливо, заповзято, сподіваючись на щастя, ставити на кін (від гри); 2) (що або чим) піддаватися небезпеці, мінливості, невдачі»; С. Ожегов розглядає ризик як можливу небезпеку, або дії на вдачу, сподіваючись на щасливий результат; В. Бусел – усвідомлену можливість небезпеки, або можливість збитків чи неуспіху в якійсь справі; В. Зінченко і Б. Мещеряков – дію, що спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов'язане для людини з елементами небезпеки, загрозою втрати, неуспіху. А. Петровський, М. Ярошевський вважають, що терміну «ризик» відповідають три основних взаємопов'язаних значення: по-перше, ризик як міра очікуваного благополуччя за неуспіху в діяльності; по-друге, ризик як дія, яка в тому чи тому відношенні загрожує суб'єкту втратою; по-третє, ризик як ситуація вибору між двома можливими варіантами дії; К. Платонов під ризиком розуміє звернення до діяльності за відсутності впевненості в досягненні її мети.

Отже, аналіз енциклопедичної та словникової літератури свідчить, що одні тлумачення поняття «ризик» пов'язують його з можливістю отримання позитивних, а інші – негативних наслідків дій. Гіпотетично така ситуація пояснюється усвідомленням людьми того, що досягти певних позитивних результатів неможливо без виконання дій, що можуть привести і до несприятливих наслідків.

Ризик тлумачимо як ситуацію невизначеності, що вимагає в процесі прийняття рішень певного вибору для досягнення необхідного результату з мінімізацією негативних наслідків.

Сучасні підходи до визначення поняття «ризик»

Феномен «ризик» має багатфакторну природу. Розглянемо деякі наявні підходи вчених до його трактування у філософії, соціології, психології, економіці, управлінні тощо.

Аналітична робота, проведена на базі вітчизняного і зарубіжного наукових фондів свідчить, що на сучасному етапі вченими досліджено різні аспекти ризику. Представимо основні підходи до тлумачення поняття «ризик» як:

➤ діяльність (А. Альгін, Ю. Великий, В. Гранатуров, В. Гриньова, Є. Єгоров, В. Коюда, О. Коюда, Т. Лепейко, М. Рогов, Устенко, В. Черкасов та ін.);

- форма діяльності в умовах невизначеності (В. Артемов, В. Готт, П. Недотко, Б. Орлов, Т. Ріктор, Б. Сюсюкалов, Д. Тулін, А. Урсул та ін.);
- елемент процесу рішень (В. Абчук, Л. Біч, Р. Льюс, Дж. Фон Нейман, Ю. Козелецький, О. Моргенштерн, К. Петерсон та ін.);
- властивість особистості (В. Агапаєв, О. Вдовіченко, Б. Додонов, К. Ізард, Є. Ільїн, Д. Розанцева, О. Чебикін та ін.);
- правова категорія (В. Бондарчук, М. Гринберг, В. Ойгензіхт та ін.), ситуація (В. Черкасов, С. Маслова, О. Опалова та ін.);
- категорія об'єктивна (Е. Єгорова, В. Зубков, І. Івченко, О. Таран, Д. Штефанич та ін.);
- суб'єктивна категорія (А. Буянов, В. Галасюк, К. Кирсанов, Н. Коротких, Л. Михайлов, В. Ойгензіхт, М. Сорока, Е. Станіславчик, А. Швець та ін.);
- об'єктно-суб'єктивна категорія (В. Бондарчук, В. Вітлінський, П. Верченко, Н. Машина, С. Наконечний та ін.);
- міра безпеки (І. Якось та ін.);
- форма можливої небезпеки і небезпечних втрат (І. Балабанов, В. Лисцов, Е. Ковальов, В. Танаєв та ін.);
- передбачувана вдача, успішний результат (В. Агапаєв, Д. Розанцева та ін.);
- нестабільність, наслідок дій, характеристика дій (П. Словіца, С. Ліхтенштейн, Г. Міллер, У. Едвардс, А. Ельштейн, В. Черкасов та ін.);
- одночасно і як ймовірність настання події, і як наслідок такої події, загроза (Е. Уткін, В. Андрійчук, Л. Бауер та ін.);
- невизначеність або невизначеність щодо наслідків дій (І. Арлюкова, Л. Бакаєв, О. Дуброва, С. Клименко, В. Кравченко, А. Старостіна, Є. Цветкова та ін.) тощо.

Виділення зазначених підходів має досить умовний характер, оскільки вони пов'язані один з одним і, водночас, на наш погляд, позначені характеристики ризику можуть бути використані як підстави для вибору необхідного значення з величезної кількості філософських, соціологічних, психологічних, правових, економічних та управлінських категорій, що дозволяють його деталізувати.

Значну увагу в дослідженнях учених (А. Альгін, Ю. Великий, В. Гриньова, В. Коюда, О. Коюда, Т. Лепейко, О. Устенко, В. Черкасов та ін.) приділено *ризик* як діяльності, що пов'язана з подоланням невизначеності у

ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети. Небезпідставно А. Альгін зазначає, що ризик є складним явищем, яке має безліч тих, що не збігаються, а подекуди й протилежних реальних підстав. Деякі автори визначають ризик як можливість понести непередбачені витрати поряд з можливістю отримати додатковий дохід. А Рейльян пов'язує поняття ризику з незбіганням кількісних співвідношень результату реалізації різних альтернатив за різних станів зовнішнього середовища.

Зауважимо, що В. Гранатуров та ін., з одного боку, розглядають ризик як дію (діяння, вчинок), що виконується в умовах вибору, коли у випадку невдачі існує можливість (ступінь небезпеки) опинитись у гіршому стані, ніж до вибору (ніж у випадку нездійснення такої дії); з іншого, – діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації невідкладного вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі та відхилення від мети.

У широкому і вузькому розумінні О. Устенко, Є. Єгоров розглядають ризик як ситуативну характеристику діяльності будь-якого ринкового суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його внутрішньому і зовнішньому середовищах, і при його реалізації для цього суб'єкта наступають несприятливі наслідки, і як ймовірність понесення підприємством втрат у результаті проведення підприємницької діяльності.

Існують не лише різні погляди в розумінні змісту поняття «ризик», а й різні підходи щодо оцінки його об'єктивного і суб'єктивного характеру. Ряд учених (Є. Єгорова, В. Зубков, І. Івченко, О. Таран, Д. Штефанич та ін.) вважають, що ризик – категорія об'єктивна, що дозволяє регулювати відносини між людьми, трудовими колективами, організаціями та іншими суб'єктами суспільного життя. Ризик при цьому розглядається як можлива небезпека випадкової появи негативних наслідків. Позиції об'єктивної концепції обґрунтовує також А. Собчак, який вважає, що ризик – це завжди небезпека появи неприємних наслідків, про які невідомо, настануть вони чи ні. Д. Штефанич зауважує, що ризик завжди об'єктивний, навіть у тих випадках, коли він пов'язаний з діями працівників, оскільки їх результат зумовлюється об'єктивними чинниками, зокрема є наслідком прорахунків, яких припустилися виконавці, недостатнім теоретичним рівнем підготовки працівника, відсутністю практичного досвіду тощо. Дотримуючись об'єктивного підходу, О. Таран розглядає ризик як невід'ємну складову будь-яких економічних процесів, що мають різні напрями вияву через виникнення об'єктивно наявної недостатності або надмірності інформації щодо здійснення певних подій чи їх випадковості,

та обчислюється на підставі оцінки ймовірності втрат унаслідок здійснення під час таких подій деякої господарської діяльності.

Отже, об'єктивність ризику виявляється в тому, що це економічна категорія, яка відображає реально існуючу невизначеність і конфліктність в економічній (господарській) діяльності, незалежно від того, чи усвідомлюють її особи, які приймають рішення, чи ні.

Досить широко висвітлюється науковцями (А. Буянов, В. Галасюк, К. Кирсанов, Н. Коротких, Л. Михайлов, М. Сорока, Е. Станіславчик, А. Швець) у літературі суб'єктивна концепція (найбільший внесок у її розвиток зробив В. Ойгензіхт), за якою ризик є завжди суб'єктивним, оскільки оцінка людиною вчинку, дій виступає як свідомий вибір можливих альтернатив. Суб'єктивна концепція зорієнтована на суб'єкта дій, ураховує можливі наслідки, вибір варіантів поведінки, що зумовлює накладення певних зобов'язань або звільнення від них. Ураховуючи вищезазначене, слід констатувати, що визначення ризику завжди пов'язане з волею і свідомістю людини, тобто ризик – це вибір варіанта поведінки з урахуванням небезпеки, загрози можливих наслідків.

Натомість, учені (В. Вітлінський, П. Верченко, Н. Машина, С. Наконечний та ін.) ризик розглядають як об'єктно-суб'єктивну категорію, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає міру (ступінь) досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників за наявності прямих та зворотних зв'язків.

Ризик як форму діяльності в умовах невизначеності (має кількісні та якісні характеристики в практичній діяльності, піддається оцінці з боку суб'єкта і розкривається через аналіз його зв'язку з категоріями «ймовірність», «можливість і дійсність», «необхідність і випадковість», «визначеність і невизначеність») розглядають у працях філософи, психологи, економісти. Так, у філософії під ризиком учені розуміють ступінь ймовірності передбачуваного результату в процесі становлення нового, поява якого зумовлена не тільки об'єктивними умовами, а й знаннями, вмінням і волею колективу, окремої людини. Учені (А. Альгін, В. Артемов, В. Готт, П. Недотко, Б. Орлов, Т. Ріктор, Б. Сюсюкалов, Д. Тулін, А. Урсул та ін.) розглядають поняття «ризик» як соціально-філософську категорію.

Враховуючи реалії сьогодення і вимоги ринкової економіки, в західній економічній літературі виділяють дві теорії ризику – класичну і неокласичну. Економічний ризик у класичній теорії ототожнюється з математичними очікуваннями втрат, що можуть бути в результаті реалізації обраного рішення. У цьому контексті важливо зазначити, що однобічне тлумачення змісту ризику викликало різке засудження з боку економістів. Основними положеннями

класичної теорії є визначення ризику як ймовірності понести збитки і втрати від обраного рішення та стратегії діяльності.

Неокласична теорія економічного ризику була розроблена у 20-30 рр. ХХ ст. економістами А. Маршал і А. Пігу. Прихильники неокласичної теорії вважають, що підприємство, яке функціонує в умовах невизначеності, повинно керуватись у своїй діяльності двома категоріями: розмірами очікуваного прибутку і величиною його можливих відхилень. Поведінка підприємця відповідно до цієї теорії зумовлюється концепцією граничної користі (обираючи варіант капіталовкладень, що дають однаковий прибуток, перевага надається варіанту, де коливання прибутку менше). З неокласичної теорії ризику випливає: гарантований прибуток має більшу цінність, ніж очікуваний прибуток такого самого розміру, але пов'язаний з можливими коливаннями, тобто ризик – це ймовірність відхилення від поставлених цілей.

Узагальнюючи погляди вчених, необхідно підкреслити умовність поділу положень класичної і неокласичної школи, оскільки в першому випадку організація враховує небезпеку зазнати збитків, а наслідком є відхилення від поставлених цілей, у другому – основою є досягнення мети, а отримання збитку – це наслідок відхилення від поставлених цілей.

Ризик як ситуацію учені пов'язують із наявністю вибору з можливих альтернатив шляхом оцінки ймовірності настання ризикозмістовної події, що має як позитивні, так і негативні наслідки. Проведений контент-аналіз дає можливість констатувати, що вчені визнають або суб'єктивну, або об'єктивну, або суб'єктивно-об'єктивну природу діяльності. Погоджуємося з думкою В. Черкасова, що найбільш доречним є суб'єктивно-об'єктивний підхід – основним аргументом для його обґрунтування є визнання того факту, що людина, група, колектив тощо у процесі діяльності включаються в суб'єктивні відносини, тому і сама діяльність має як суб'єктивний, так і об'єктивний боку. У зв'язку з тим, що ризик є специфічною діяльністю в умовах невизначеності та ситуації обов'язкового (необхідного) вибору, то він також становить діалектичну єдність об'єктивного і суб'єктивного. Учений розглядає «ризик» як *ситуативну характеристику діяльності, що складається із невизначеності її результату і можливості несприятливих наслідків у випадку невдачі*.

Об'єктивність ризику виявляється в тому, що поняття відображає явища, процеси, напрями діяльності, які реально існують. До того ж ризик існує незалежно від того, усвідомлюють його наявність чи відсутність, ураховують або ігнорують його.

Суттєве значення для пізнання ризику мають теорії прийняття рішень. Так, одну з перших спроб дослідити ризик під час прийняття рішень зробили Дж. Фон Нейман і О. Моргенштерн. За результатами їхніх досліджень виникли два види теорії прийняття рішень, які Ю. Козелецький називає теорією

прийняття раціональних рішень (оптимальні альтернативи) та психологічною теорією прийняття рішень (діяльність особи, яка приймає рішення в процесі виконання певних завдань).

Ризик як *характеристика дій, характеристика рішення, прийнятого суб'єктом у ситуації*, коли можливі альтернативи, що реалізуються у багатьох наслідках: існує невизначеність щодо конкретного результату, і, принаймні, один з результатів небезпечний.

Щодо ризикованих дій та обґрунтованості прийняття рішень необхідно звернути увагу на результати останніх соціально-психологічних досліджень (П. Словіца, С. Ліхтенштейн, Г. Міллер, У. Едвардс, А. Ельштейн, В. Черкасов та ін.), у яких констатовано, що людина має володіти деякими важливими пізнавальними процесами (короткочасна і довготривала пам'ять або достатньо певна швидкість переробки інформації); спосіб сприйняття ситуації з ризиком залежить не тільки від недоступності інформації, але і від способу її передання, вік людини впливає на стиль прийняття нею ризикованих рішень. Останні соціально-психологічні дослідження В. Черкасова засвідчили, що вік людини впливає на стиль прийняття нею ризикованих рішень (у 25-40 років приймаються відповідальні рішення швидко, але часто робиться це за першим враженням, не завжди обґрунтовано; у 45-60 років рішення зазвичай приймаються повільніше, на основі всебічної оцінки вихідних даних, вони більш обґрунтовані). Водночас зазначено, що психологічні процеси змінюються з віком: чим старшою і досвідченішою стає людина, яка приймає рішення, тим більше вона хвилюється під час його прийняття. У роботах П. Словіца і С. Ліхтенштейна показано, що спосіб сприйняття ситуації з ризиком залежить не тільки від недоступності інформації, але і від способу її передання.

Ризик як правова категорія (В. Бондарчук, М. Грінберг, В. Ойгензіхт та ін.) напряду пов'язана з питаннями відповідальності, і тому досліджується в межах адміністративного, господарського, кримінального, цивільного, медичного права тощо. Ризик є одним з найменш досліджених понять у юридичній науці констатує В. Бондарчук. Вчена зазначає, що виділення виправданого ризику в межах кримінального права як самостійної обставини, що виключає злочинність діяння, ставилася під сумнів саме зважаючи на наявність в кримінальному праві інституту крайньої необхідності [77, с. 312]. Деякі вчені, навпаки, розширювали поняття ризику, М. Грінберг наполягав, що слід дати цьому явищу необхідний законодавчий облік та виділяв багато видів ризику: ініціативний, факультативний, обов'язковий; ризик з запобігання шкоди, новаторський, технічний [152, с. 11].

В. Бондарчук визначає ризик як об'єктивно-суб'єктивну правову категорію, що пов'язана із такими поняттями, як ризикована ситуація, ініціатива, вибір. Для права сутність проблеми ризику полягає не в самому

факті існування ризикованих ситуацій, а у визначенні критеріїв для розмежування правомірного та неправомірного ризику з метою встановлення підстави відповідальності особи за шкоду, заподіяну в результаті ризикованого діяння.

Ризик як міра безпеки в певній конкретній ситуації загрожує життю або здоров'ю людини, а також усьому тому, що входить до системи її духовних і матеріальних цінностей. Ступінь ризику в цьому випадку буде виражатися числом ланок у низці заходів (організаційних, технічних тощо), спрямованих на отримання бажаного результату, до всіх заходів у цьому ланцюзі, включаючи і ті, підпорядкування яких людиною допускалось апріорі, тобто формою організації творчої діяльності.

Щодо професійного ризику, то він виступає у формі можливої небезпеки, тобто людина, що здійснює ту чи ту професійну діяльність, постійно знаходиться в ситуації «неминучого ризику» (В. Лисцов, Е. Ковальов та ін.). Небезпека професії залежить від об'єктивно притаманної їй величини ризику. Водночас ризик ототожнюють з передбачуваною вдачею, успішним результатом (В. Агапаєв, Д. Розанцева та ін.). Представники цього підходу в основу розуміння ризику включають чинник удачі.

Узагальнюючи ці та інші дослідження, присвячені проблемі професійного ризику, можна констатувати низку важливих положень. Науково організована система професійної підготовки може знижувати ризик у конкретних ситуаціях для людини завдяки посиленню практичної підготовки. Вченими доведено, що на вироблення потрібних якостей, які підвищують готовність до ризику, можуть впливати заняття спортом (для роботи на висоті, заняття боротьбою, де стійкість на ногах має певне значення, допомагають подолати страх); на ставлення до професійного ризику впливає тривалість часу виконання певної діяльності.

У дослідженнях (Д. Джемісона, Ю. Козелецького, Я. Корвін-Мікке та ін.) встановлена така залежність: чим довше людина виконує професійні обов'язки, тим менше нею сприймається ризик, який може виникнути у цій діяльності, в порівнянні з дійсним ризиком. Однак варто зазначити, що у різних професіях ризик має свої відмінні риси (Х. Домозетов, Є. Топалер та ін.). Так, помилка з боку експертів, що укладають контракт із фірмами, може призвести до марної витрати значних державних коштів, ризик керівників, менеджерів пов'язаний із матеріальними ресурсами, довірою колективу, начальства, колег з інших підприємств тощо.

У працях І. Балабанова термін «ризик» – можливість небезпечних втрат, що впливають зі специфіки тих чи тих явищ природи і видів діяльності суспільства. Ми погоджуємося з науковою позицією вчених (С. Ілляшенко, В. Божкова), які наголошують, що зазначене вище тлумачення не є повним,

оскільки в ньому відсутні такі головні моменти, як: ризик існує там і тоді, де є можливість вибору, а відсутність альтернативних варіантів розцінюється як безризикова ситуація і поряд із ризиком збитків існує ризик отримання додаткових прибутків (зароди якого насамперед і обираються ризиковані варіанти). Зауважимо, що звужене визначення обмежує правильне використання цього терміна.

Ризик як загроза (Е. Уткін, В. Андрійчук, Л. Бауер та ін.) того, що підприємець понесе втрати у вигляді додаткових витрат понад передбачені прогнозом, програмою його дій, або одержить доходи нижчі за ті, на які він розраховував; як ймовірність того, що стануться небажані для бізнесу події, а також із наслідками таких подій, якщо вони відбудуться.

Як переконує досвід, ризик необхідно розглядати як специфічну форму діяльності, що реалізується суб'єктом в умовах невизначеності, і визначати його основні елементи та риси, сукупність і взаємодія яких складають зміст цього поняття та характеризують його соціальні функції, виявляють об'єктивні і суб'єктивні причини, які й зумовлюють існування ризику.

Співвідношення понять «ризик» та «невизначеність»

Невизначеність і ризик – головна трудність і головний шанс бізнесу

Девід Херти

В останні десятиріччя об'єктом наукових інтересів все частіше стають проблеми ризику та невизначеності в управлінській діяльності.

Учені (А. Старостіна, В. Кравченко) небезпідставно зазначають, що ризик наявний практично в усіх діях людини: якщо є ризик, то не можна точно передбачити результати діяльності. Наявність ризику зумовлює ситуацію непевності (невизначеності) щодо того, які саме результати ми отримаємо. Аналогічно розглядають категорію ризику Є. Цветкова, І. Арлюкова: як ситуацію невизначеності, неоднозначності, що може призвести і до позитивного, і до негативного результату тієї чи тієї економічної дії.

Слід зазначити, що з приводу співвідношення понять «ризик» та «невизначеність» і досі в колі науковців триває дискусія. Представники неокейнсіанського напрямку (Є. Домар, Р. Харрод та ін.) розрізняли категорії «ризик» і «невизначеність», пов'язуючи це з такою умовою: відомі чи ні суб'єкту, що приймає рішення, кількісні ймовірні появи визначених подій. Якщо ризик характерний для економічних систем з масовими явищами, то невизначеність має місце в тих випадках, коли ймовірності наслідків доводиться визначати суб'єктивно через відсутність статистичних даних за попередні періоди. Натомість економісти неокласичної школи (В. Парето, М. Фрідмен та ін.) ототожнювали зазначені поняття. Більшість учених-

економістів на сучасному етапі (О. Дуброва, М. Клименко та ін.) дотримуються думки, згідно з якою поняття «ризик» та «невизначеність» не є тотожними, зазначаючи, що в ситуаціях ризику використовують об'єктивні значення ймовірностей на підставі попереднього періоду для статистичного прогнозування, тоді як у ситуаціях із невизначеністю ймовірність використовується як суб'єктивна оцінка можливих наслідків; Водночас О. Ульянченко, Л. Рудь невизначеність розглядають як ситуацію, де ймовірність отримання різних результатів невідома, коли результат здійснення якогось процесу невідомий, але відомі його можливі альтернативні наслідки.

На думку В. Лук'янова, Т. Головач, причини виникнення невизначеності та зумовленого нею ризику поділяються на три групи:

- ті, що зумовлені принциповою недетермінованістю пов'язаних з економікою процесів (які формуються з величезної кількості взаємопов'язаних та взаємодіючих господарських одиниць, оскільки економічна система має яскраво виражену ієрархічну, багаторівневу структуру, де вищий рівень ієрархії інтегрує за певними правилами інформаційні сигнали нижчих рівнів ієрархії та оперує інформаційними потоками);

- ті, що зумовлені відсутністю вичерпної інформації під час організації і планування поведінки суб'єкта ринкової діяльності або неякісним суб'єктивним її аналізом (економічно вигідною є оптимальна неповнота інформації, бо доцільніше оперувати неповною інформацією, ніж намагатися зібрати надто цінну практично повну);

- ті, що зумовлені впливом суб'єктивних чинників (рівень кваліфікації, приховування частини інформації, дезінформація тощо).

Цілком доречно, на нашу думку, зауважує В. Вітлінський, що невизначеність ситуації залежить від багатьох змінних чинників, зокрема відсутність (неоднозначність) чітко встановлених цілей та критеріїв їх оцінки, зміни суспільних потреб непередбачувана поява нових технологій і техніки, зміна кон'юнктури світового ринку, корекція траєкторії руху економіки з політичної необхідності, непередбачуваність природних явищ тощо. Вчений розрізняє кілька типів невизначеності, а саме: невизначеність цілей і критеріїв; неоднозначність оцінок, прогнозів розвитку економічного середовища (станів економічного середовища); невизначеність дій конкурентів; брак часу для прийняття науково обґрунтованих рішень; брак даних, зокрема, числових (кількісних), необхідних для обчислень випадкових показників (параметрів), що беруться до уваги у прийнятті рішень.

На думку Е. Короткова, «невизначеність» визначається тоді, коли результатом дії є набір можливих альтернатив, причому ймовірність здійснення кожної з них невідома. Існування невизначеності пов'язане з неповнотою, недостатністю інформації про об'єкт процесу, явища, відносно якого приймається рішення, з обмеженістю можливостей людини у збиранні та переробці інформації, з постійною мінливістю інформації про багатьох об'єктів. Процес прийняття рішень передбачає наявність досить повної і правильної інформації. Натомість на практиці така інформація часто буває різномірною, неповною або перекрученою.

Учені (О. Бобрусь, Л. Віткін, Г. Хімичева та ін.) зазначають, що ризик є однією з основних проблем сучасного суспільного життя і господарської діяльності в різних сферах національної економіки, у тому числі і системи освіти. Типовими ознаками ризику вважають такі: можливість небезпечних втрат (які витікають із специфіки тих чи тих явищ природи і видів діяльності суспільства); загроза втрат ресурсів (виробничих, фінансових, інтелектуальних, кадрових, інформаційних, інтерфейсних тощо, які належать суб'єктам інноваційного процесу (інноваційної діяльності); невизначеність, вірогідність результату (діяльність суб'єктів господарювання, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату або невдачі і відхилення від мети); невизначеність, відхилення від результату, міра віддачі, міра збитків (об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія в діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфлікту в ситуації оцінювання та неминучого вибору і зазвичай відображає міру відхилення від цілей, бажаного (сподіваного) результату, міру віддачі, збитків з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, непрямих та зворотних зв'язків); можливість, відхилення результатів, загроза втрат (можливість або загроза відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних здебільшого – загроза втрати підприємством (установою) частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності); непевна ситуація (коли можливий як позитивний, так і негативний результат).

Однак деякі вчені (П. Грабовий, В. Гранатуров, С. Петрова, С. Полтавцев, О. Шевчук та ін.) вважають, що взаємопов'язані й взаємозалежні елементи формують сутність ризику, а саме: можливість матеріальних, трудових, фінансових та інших втрат у зв'язку з вибором (тобто прийняттям рішення); відсутність повної впевненості в досягненні поставленої мети; ймовірність досягнення необхідного (бажаного) результату; можливість відхилення бажаного від реального [147; 149].

Ризик в освіті як амбівалентний¹ феномен

Ризик в освіті як амбівалентний феномен, що поєднує в собі і небезпеку, і нові можливості, розглядає М. Беляєва. Учена наголошує на існуванні двох принципово різних парадигмах розуміння ризику: «європейській» і «американській». Сенс першої у тому, що ризик пов'язують з небезпекою втрати, чи втратами, що затьмарять або, щонайменше, дестабілізують життя людини. Європейське розуміння ризику корелює з консервативною європейською ментальністю, в якій стабільність, плановість, прогнозованість, розміреність розглядаються як базові цінності. Сенс другої зовсім протилежний: ризик асоціюється з новими можливостями і досягненнями, в американському трактуванні в основі розуміння ризику – інші цінності, звичка покладатися тільки на себе. Водночас, оцінюючи національні особливості сприйняття слов'ян, дослідниця зазначає з одного боку, настороженість до ризику, з іншого констатує дуже суперечливе ставлення до нього. М. Беляєва ризик тлумачить як ситуацію невизначеності, що приховує амбівалентні сценарії, як позитивні, так і негативні. Учена позначає ризики в майбутньому часі, як ймовірнісні події, зазначаючи, що ризик є усвідомленням виникнення можливої проблеми, яку випереджає рефлексія, тому про профілактику доречніше говорити щодо ризиків, а про рішення – до проблем. У певному контексті ці формулювання можуть бути взаємозамінні, а в якихось випадках прийнятне тільки одне з них.

О. Чубарова вводить у науковий обіг поняття «**освітній ризик**», під яким розуміє ризик, пов'язаний з отриманням і наданням освітніх послуг в умовах функціонування ринку освітніх послуг. Цей термін використовують у своїх дослідженнях й інші науковці. Так, Ю. Васильков, Л. Гущина тлумачать його як комбінацію ймовірності події та її наслідків, будь-які дії (зокрема, управлінські рішення) призводять до подій і їх наслідків, що можуть виступати як потенційними «позитивними» можливостями (шансами), так і «небезпекою» для організації (втрати, збитки тощо), в тому числі і для окремих видів її діяльності. І. Абрамова, Е. Ішакова, М. Медведева **освітній ризик** розглядають як:

- закономірне відображення одного із сучасних напрямів, пов'язаних з різким збільшенням частки ймовірнісних уявлень у науковому знанні, визнанням стихійності, випадковості, невизначеності найважливішими чинниками розвитку особистості, суспільства;

¹ Амбівалентність (від лат. *ambo* — обидва і лат. *valere* — володіти, діяти) — психічний стан роздвоєності; співіснування протилежних відносин або почуттів (наприклад, таких, як любов і ненависть) до людини, об'єкта чи ідеї; невизначеність або нерішучість, яким напрямком слідувати чи як вчинити.

- діяльнісна відповідь на актуальну потребу у вирішенні суперечностей при незрозумілому (альтернативному) розвитку протилежних тенденцій у конкретних соціально-педагогічних умовах;

- багатоаспектний феномен, що характеризує інноваційну педагогічну діяльність, у якій об'єктивно існують цілі, що містять у собі обґрунтований, тобто суспільно корисний ризик.

Підсумовуючи, зазначимо, що кожне з визначень, на нашу думку, має право на існування, оскільки вони цілком припустимі щодо характеристики окремих випадків в управлінській діяльності, однак не охоплюють усього змісту ризику саме в управлінні: не враховується багатоваріантність управління, його складність; специфіка й універсальність звужують межі можливої управлінської діяльності.

Ризикова ситуація

У контексті аналізу наявних підходів до визначення поняття «ризик», важливо розглянути зміст ризику в межах управлінської діяльності, оскільки саме тут знаходиться початкова точка його виявлення. Ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності.

Для того, щоб зрозуміти зміст ризику в управлінській діяльності, на нашу думку, необхідно почати з тлумачення таких понять, як: «ситуація ризику» і «ступінь ризику», оскільки вони безпосередньо пов'язані зі змістом терміну «ризик». У більшості випадків термін «ситуація» визначається як поєднання, сукупність різних обставин і умов, що створюють певну обстановку для управлінської чи іншого виду діяльності.

Слід констатувати, що існує безліч різних ситуацій, з якими стикаються суб'єкти управління, але особливе місце займають ситуації ризику.

Здійснюючи в реальному житті ті чи ті види діяльності, суб'єкт може стикатися з ситуаціями, що не мають однозначного рішення, їх можна назвати ризиковими. Ризик виникає там, де присутня невизначеність, коли потрібний вибір альтернативних рішень. Однак ризикова ситуація і невизначеність не одне і те саме. Невизначеність існує за умов, коли невідомі ні характер, ні кількість можливих рішень, ні результати запропонованих варіантів, тобто ситуація, коли ймовірність настання яких-небудь подій не може бути встановлена і подія настає абсолютно несподівано та непередбачено. В умовах невизначеності вибору немає, оскільки вирішення назрілої ситуації залежить не від вибору суб'єкта, а від інших об'єктивних причин, сил чи обставин.

Таким чином, ризикова ситуація виникає тоді, коли розвиток подій зі стадії невизначеності вступає в стадію нестабільності, і виникає потреба вибору. Кожен успішний менеджер освіти повинен враховувати ризик, оскільки

ризик присутній у всіх сферах діяльності закладу незалежно від того, враховують його свідомо чи ігнорують.

Учені (В. Кучеренко, В. Карпов, А. Карпов) зазначають, що «невизначеність» не слід змішувати з непередбачуваністю, оскільки невизначені ситуації й ризики, що виникають разом із ними, характеризують ситуацію, коли настання невідомих подій є досить ймовірним і може бути оцінене кількісно. Непередбачуваність же означає неможливість точно визначити час, а іноді й місце виникнення події. Важливо лише визначити ступінь допустимості ризику, за гранню якої ризик перетворюється на безрозсудність. Ступінь ризику визначається рівнем ризику, величиною слабо вимірюваною, що визначає можливість настання тієї чи тієї події з певною послідовністю дій.

Суспільні процеси характеризуються ймовірнісним характером, тому в них можливий той чи той ступінь невизначеності. Суб'єкт у своїй практичній діяльності здійснює вибір із наявних можливостей, саме тому проблема прийняття рішення має конкретне філософське звучання, оскільки може бути сформульована як проблема свободи волі: може людина приймати рішення, здійснюючи свідомий вибір, або не може, тому що всі її рішення і практичні кроки заздалегідь зумовлені. Проблема вибору має місце тоді, коли з багатьох можливостей вибирається одна, саме та, що дозволяє суб'єкту домогтися найвищої ефективності своїх дій, тобто є бажаним вибором.

Інший підхід констатують учені (Т. Гречко, Ю. Ковбасюк, С. Коник, В. Ніколаєв, О. Пономаренко, С. Романюк, С. Хаджирадева, В. Черкасов та ін.) зазначаючи, що ризикована ситуація в управлінській діяльності пов'язана зі статистичними процесами і її супроводжують три співіснуючі умови:

- наявність невизначеності,
- необхідність вибору альтернативи,
- можливість при цьому якісної і кількісної оцінки ймовірності здійснення того чи того варіанта (альтернативи).

Натомість необхідно враховувати модифікації ситуації ризику: суб'єкт, який робить вибір із кількох можливих альтернатив, має в розпорядженні об'єктивні ймовірності отримання передбаченого результату на основі проведених статистичних досліджень; ймовірність отримання очікуваного результату може бути лише на основі суб'єктивних оцінок; суб'єкт у процесі вибору і реалізації альтернативи має в розпорядженні як об'єктивні, так і суб'єктивні ймовірності.

Таким чином, ситуація ризику (ризикована ситуація) – це різновид невизначеності, коли настання подій є ймовірним і може бути визначено, тобто в цьому випадку об'єктивно існує можливість оцінити ймовірність подій, що виникають у результаті спільної діяльності партнерів, контр-дій конкурентів

або супротивників, демографічної кризи, впливу природного середовища на розвиток економіки, впровадження досягнень науки тощо.

Розглядаючи поняття «ступінь ризику» виділимо основні елементи, взаємозв'язок яких визначає його сутність: можливість відхилення від передбаченої мети, заради якої і реалізується обрана альтернатива; ймовірність досягнення бажаного результату; відсутність упевненості в досягненні поставленої мети; можливість настання негативних наслідків під час реалізації тих чи тих дій в умовах невизначеності для суб'єкта, який ризикує; матеріальні та інші втрати, пов'язані зі здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи; очікування небезпеки, невдачі в результаті реалізації обраної альтернативи.

Отже, наявність у ризику зазначених вище елементів засвідчує, що його зміст недоцільно ототожнювати тільки з можливостями негативних наслідків, втратами, небезпекою, невдачею, або тільки передбаченими вдалими результатами, які можуть наступити під час реалізації обраної в умовах невизначеності альтернативи. Взаємозв'язок і взаємодія основних елементів ризику відображають його зміст, все зазначене вище дає підставу для розгляду ризику в управлінській діяльності.

Слід звернути увагу на виділені Т. Удовицькою ознаки, за якими можна визначати сутність ризику, а саме через:

- специфічний процес вибору альтернатив, варіантів дій у ситуації невизначеності, тобто вибір дії, результат якої визначається випадком;
- безпосередню дію (діяльність суб'єкта), сподіваючись на позитивний результат;
- дію в незрозумілій, невизначеній обстановці, тобто дію в разі наявності небезпеки, загрози;
- ймовірність негативного характеру наслідків яких-небудь подій (ймовірність помилки або неуспіху в ситуації з кількома альтернативами; збиток, пов'язаний із реалізацією рішення; можливість настання небажаних наслідків у результаті дії випадкових чинників; подія, настання якої містить можливість яких-небудь втрат) [563].

Розглядаючи різновиди управлінської діяльності зазначимо, що *ризик, виконуючи специфічні функції, з одного боку, зорієнтований на отримання позитивних для системи управління результатів ефективними способами в умовах невизначеності та ситуації неминучого вибору; з іншого боку, управлінський ризик веде до несприятливих соціально-економічних наслідків, оскільки дуже важко дотримуватись об'єктивних економічних закономірностей, що, природно, суперечить основним принципам управління*

та управлінській діяльності, коли вибір альтернативи базується на неповній і недостовірній вихідній інформації.

Альтернативність, на думку Т. Головач, В. Лук'янова, В. Черкасова, є властивістю управлінського ризику, що є обов'язковою умовою – необхідністю вибору з кількох найбільш можливих варіантів (альтернатив) управлінських дій. Залежно від ситуації ризику, альтернативність має різний ступінь складності і може вирішуватися різними способами, водночас необхідно дотримуватися певного механізму, що регулює правовий аспект його прояву. Правомірність ризику визначається оптимальним поєднанням законності та заходів, що забезпечують і регламентують можливість обґрунтованого ризику. Критерієм такої обґрунтованості виступає право, що закріплює статус закладу, регламент його діяльності, встановлює функції, повноваження, відповідальність, а також сукупність низки показників: кількісних, якісних соціально-економічних, морально-політичних тощо.

Управлінський ризик – це здійснення управлінської діяльності в умовах невизначеності, коли причинно-наслідковий результат не дозволяє прийняти оптимальне рішення для досягнення поставленої мети. Таке формулювання визначення управлінського ризику, на якому наполягає В. Черкасов, на нашу думку, більш повно розкриває проблему ризиків в управлінській діяльності.

Отже, аналіз науково-методичної літератури дозволяє констатувати, що поняття *«ризик»*, *«небезпека»* і *«невизначеність»* не є синонімами. Небезпека не є ризиком, вона існує сама по собі і до певного моменту не пов'язана з ризиком; небезпека – це об'єктивна категорія, що реально існує поза свідомістю людини та незалежно від її волі. Невизначеність припускає наявність чинників, за яких результати дій не є детермінованими, а ступінь їх можливого впливу на результати невідома. Визначено, що ризикована ситуація в управлінській діяльності пов'язана зі статистичними процесами і її супроводжують три співіснуючі умови (наявність невизначеності, необхідність вибору альтернативи, можливість якісної і кількісної оцінки ймовірності здійснення тієї чи тієї альтернативи).



Питання для самоконтролю

- Розкрийте сутність категорій «ризик», «управлінський ризик», «освітній ризик», «невизначеність», «небезпека».
- Обґрунтуйте чи є поняття *«ризик»*, *«небезпека»* і *«невизначеність»* синонімами?
- Розкрийте сучасні підходи до поняття «ризик»?

- Охарактеризуйте ризиковану ситуацію та умови, які її супроводжують?
- У чому полягають головні причини виникнення невизначеності?



Питання для самостійного опрацювання

Ризик як наукова проблема

- Природа ризиків.
- Ризик як постійна категорія у діяльності людини.



Література до теми:

1. Абрамова И. Г. Теория педагогического риска : автореф. дис. на соискание учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика» / И. Г. Абрамова. – СПб., 1996. – 36 с.
2. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни / А. П. Альгин. – М. : Мысль, 1989. – 187 с.
3. Беляева М. А. Риск как предмет научного познания в педагогике и образовании [Электронный ресурс] / М. А. Беляева // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 11. – С. 16–23. – Режим доступа : <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/1800/1/povr-2014-11-02.pdf>.
4. Буянов В. П. Рискология (управление рисками) / В. П. Буянов, К. А. Кирсанов, Л. М. Михайлов. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : Экзамен, 2003. – 384 с.
5. Васильков Ю. В. Оценка рисков – актуальный вопрос современной инновационной деятельности образовательных учреждений / Ю. В. Васильков, Л. С. Гущина // Вестник ОрелГИЭТ. – 2015. – № 2 (32). – С. 34–39.
6. Васильков Ю. В. Риски в образовании / Ю. В. Васильков, Л. С. Гущина // Вестник Академии Н. П. Пастухова. – 2008. – № 3-4. – С. 17–20.
7. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – К. : ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
8. Вітлінський В. В. Рискологія в економіці та підприємстві : [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
9. Войдем Т. Как улучшить управление организацией : [пособ. для руков.] / Т. Войдем. – М. : АО «ИНФРА-М» – АЗОТ «Премьер», 1995. – 204 с.
10. Галасюк В. Риск как один из неотъемлемых факторов бизнеса / В. Галасюк, М. Сорока // Економіка, фінанси, право. – 2002. – № 7. – С. 17–23.
11. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності : проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К. : Держ. вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. – 152 с.
12. Гранатуров В. М. Управление предпринимательскими рисками : вопросы теории и практики / В. М. Гранатуров, И. В. Литовченко. – Одесса : МЧП «Эвен», 2005. – 204 с.

13. Зубков В. И. Социологическая теория риска : [монография] / В. И. Зубков. – М. : Изд-во РУДН, 2003. – 230 с.
14. Егорова Е. Е. Еще раз о сущности риска и системном подходе / Е. Е. Егорова // Управления риском. – 2002. – № 2. – С. 9–12.
15. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : теорія та практика : [навч. посіб.] / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
16. Таран О. В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємства : теоретичні узагальнення та прикладний аналіз / О. В. Таран. – Харків : Константа, 2004. – 110 с.
17. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. Д. А. Штефаніча]. – Тернопіль : Економічна думка, 1999. – 224 с.
18. Устенко О. Л. Теория экономического риска : [монография] / О. Л. Устенко. – К. : МАУП, 1997. – 164 с.
19. Уткин Э. А. Риск-менеджмент / Э. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» ; ЭКМОС, 1998. – 288 с.
20. Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности : [монография] / В. В. Черкасов. – М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 1999. – 228 с.
21. Черненко Н. М. Основні підходи до вивчення проблеми ризику / Н. М. Черненко // Вісник Черкаського університету. – Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2015. – № 32 (365). – С. 138–143. – (Серія «Педагогічні науки»).
22. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками: теорія та практика: [монографія]. – Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2016. – 386 с.
23. Черненко Н. М. Сучасні підходи до визначення феномену «ризик» / Н. М. Черненко // Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського : зб. наук. праць. – Вінниця : ТОВ «Нілан ЛТД», 2014. – Вип. 42, Ч. 1. – С. 328–331.
24. Чубарова О. И. Образовательный риск как экономическая категория, его сущность [Электронный ресурс] / О. И. Чубарова // Ползуновский вестник. – 2005. – № 1. – С. 199–208. – Режим доступа : elib.altstu.ru/elib/books/Files/pv2005_01/pdf/199Chubarova.pdf.
25. Цветкова Е. В. Риски в экономической деятельности : [учеб. пособ.] / Е. В. Цветкова, И. О. Арлюкова. – СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 64 с.

Заняття 1.3. Лекція-презентація з теми «Класифікація ризиків у закладах освіти»



Питання для обговорення:

- Класифікація ризиків у закладах освіти
- Класифікація ризиків за сферою походження



Ключові слова: *ризик, класифікація ризиків, ризики у закладах освіти.*



Класифікація ризиків у закладах освіти

Класифікація ризиків у закладах освіти

У процесі своєї діяльності менеджери освіти стикаються із сукупністю різних видів ризиків, що відрізняються між собою за місцем та часом виникнення, сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинники, які впливають на їх рівень, і, отже, за способом їх аналізу і методів опису. Складність класифікації ризиків полягає в їх розмаїтті. Існують певні види ризиків, дії яких характерні для всіх типів закладів освіти, але поряд із загальними є специфічні види ризику, що пов'язані зі специфікою діяльності закладу освіти, особистістю керівника, зокрема менеджера освіти, з недостатністю інформації про стан зовнішнього середовища тощо.

Сучасні класифікації ризиків дозволяють інтепретувати і поділити їх на кілька груп за різними ознаками: масштабом виникнення, джерелом, часом, терміном дії, за характером прояву та сферою походження. Для рельєфності висвітлення означеної проблеми в закладах освіти узагальнено представимо її на рис.2.1. Опишемо її.

Аналізуючи ступінь впливу певних ризиків на функціонування і життєдіяльність закладу освіти, необхідно визначити такі їх групи ризиків за масштабом: макроризики (формується завдяки чинникам ризиків, що мають місце в масштабі певної держави); мезоризики (формується завдяки чинникам ризиків, що мають місце в масштабі певної галузі, галузі освіти); мікроризики (формується завдяки чинникам ризиків, що мають місце в масштабі закладу освіти).

За джерелом виникнення ризику поділяємо на зовнішні (не пов'язані безпосередньо з діяльністю самого закладу освіти) і внутрішні (породжені цією

діяльністю); суб'єктивні (формується через суб'єкт системи) та об'єктивні (зумовлені реальною дійсністю, в якій функціонує система).

Враховуючи те, що всі ризики поділяються на дві категорії:

- до першої відносяться ті, на які заклад освіти, щодо якого виник ризик, вплинути не може,
- до другої – які в певній мірі та ступені підконтрольні закладу освіти.

За характером прояву ризику поділяємо на прогнозовані (ризики, яких можна уникнути або зменшити їх шкідливі наслідки) та непередбачені (ризики, яких не можна уникнути або зменшити їх шкідливі наслідки). Одночасно всі ризики є передбачені, а тому прогнозування виникнення ризику є найбільш ефективним засобом боротьби з ним. Слід зазначити, що фаховий рівень менеджерів освіти та їхніх заступників повинен давати можливість прогнозувати виникнення ризикової події, вчасно знаходити шляхи усунення або мінімізації ризику.

За часовими показниками ризику поділяємо на короткострокові (ризики, пов'язані із оперативною щоденною діяльністю закладу освіти), середньострокові (ситуаційні ризики, поява яких може бути дещо віддалена від моменту виявлення та прийняття відповідного рішення) та довгострокові (ризики, що значно віддалені в часі від моменту прийняття та реалізації управлінського рішення і мають тривалу дію в межах системи).

За терміном дії визначаємо ретроспективні ризики (пов'язані з рішеннями, що були прийняті в закладі освіти в минулому, але реалізуються тепер), поточні (співвідносяться з поточною діяльністю закладу освіти, змінюються під впливом постійно дієвих чинників ризику), перспективні (пов'язані з можливими змінами умов функціонування суб'єкта ризику нині, що в майбутньому може змінити ризикову ситуацію в закладі освіти).

За чинниками виникнення розглядають політичні (нестабільність державного устрою, діяльність органів влади, що зумовлено етнічними, регіональними проблемами, поляризацією інтересів соціальних груп тощо) і економічні ризики (несприятливі зміни в економічній діяльності країни, регіону, закладу освіти, різних рівнях управління тощо).

За сферою походження було визначено вісім груп ймовірних ризиків, а саме: політико-правові, фінансово-економічні, організаційно-технічні, кадрові, управлінські, інформаційно-комунікаційні, соціокультурні, навчально-методичні.

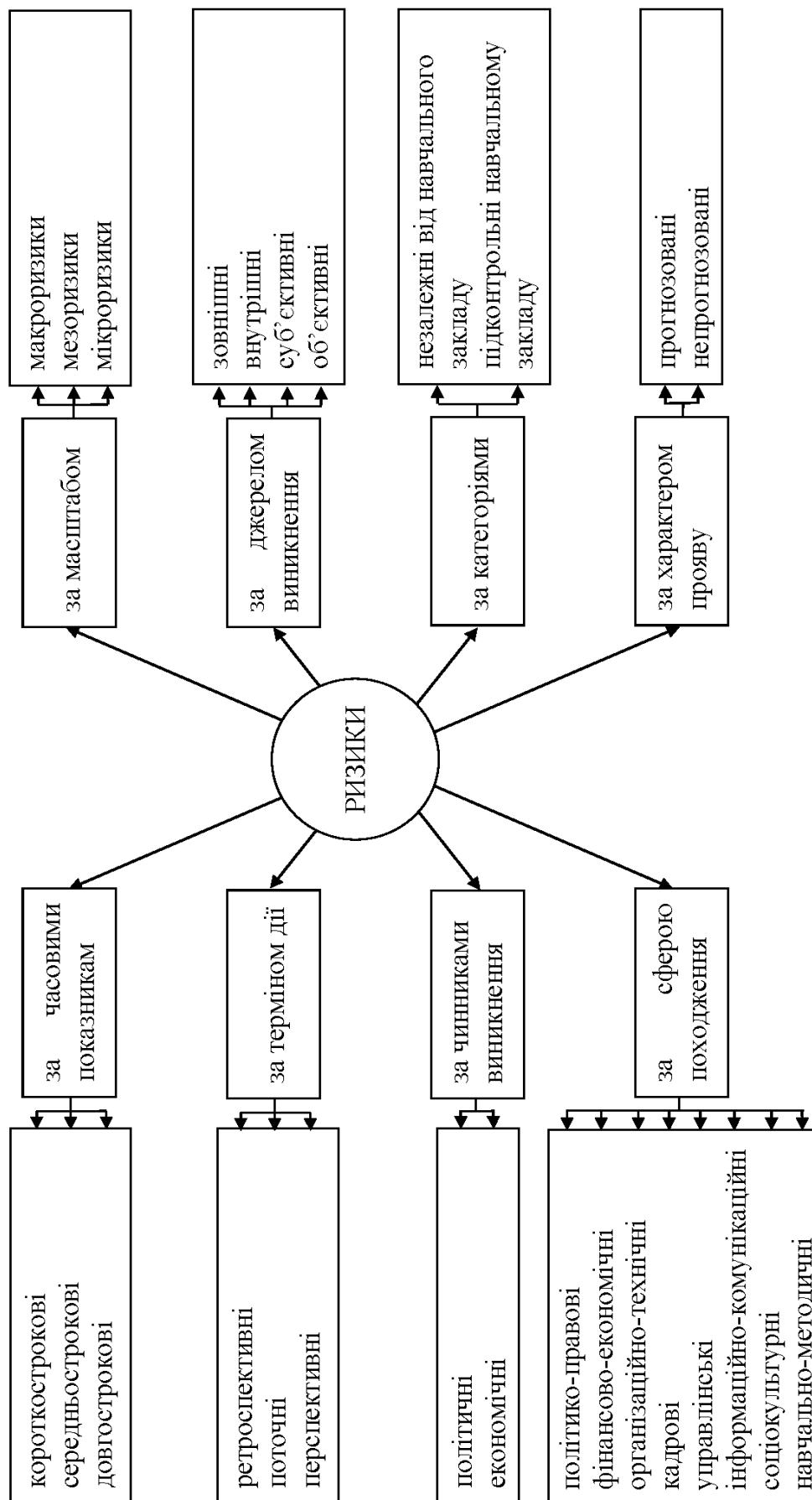


Рис. 2.1. Класифікація ризиків у навчальних закладах

(див. 1
техніч
навча:

у пол
діяльн
Кабін
Украї
освіти
ділов
регіон
неста
резул
ризик
резул
регіон

устан
здійсн
перед
та/аб
виник
форму
ефект
забез
функц

(прав
статут
навча
зобов'
регул
устан

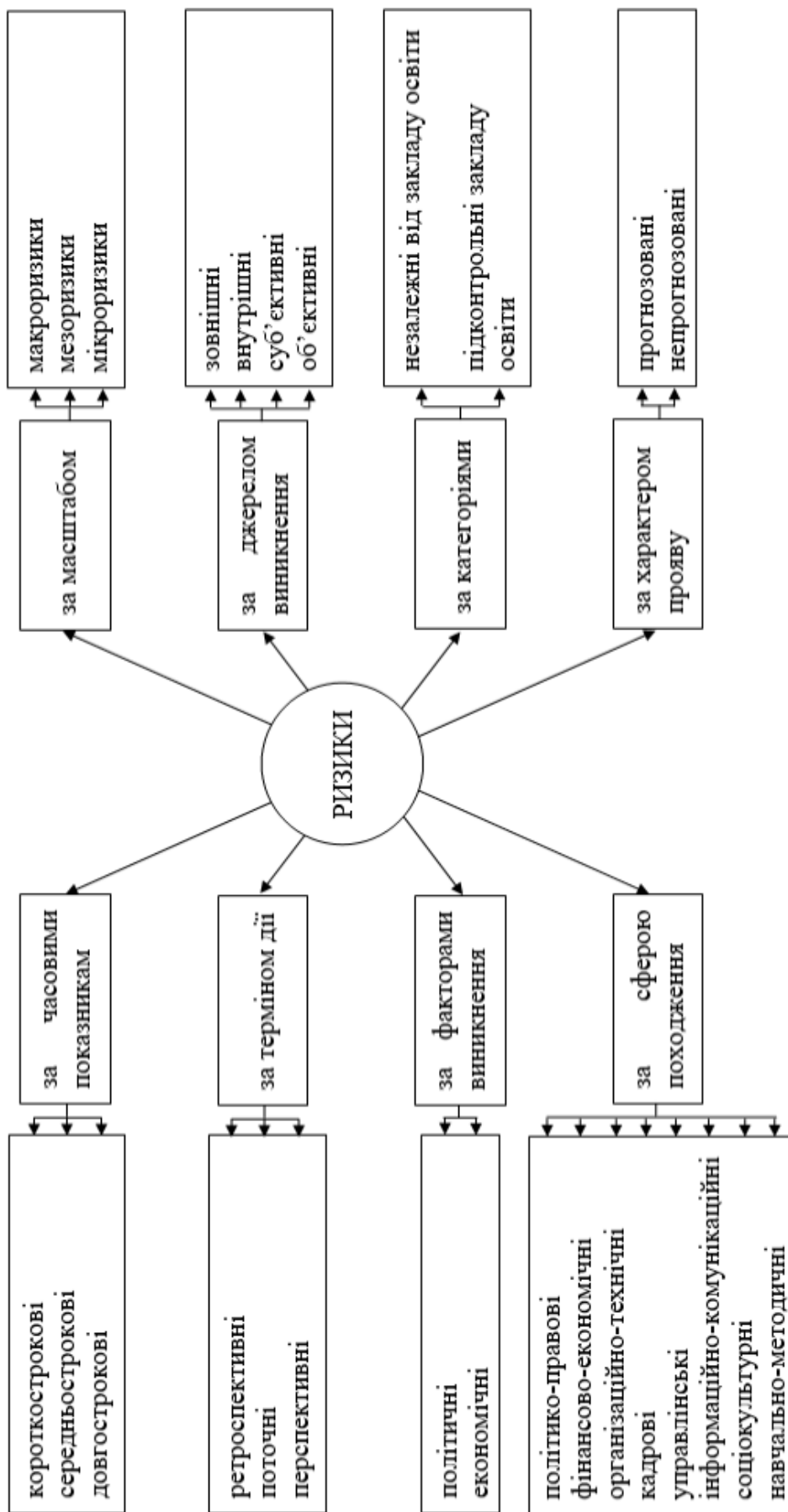


Рис. 2.1. Класифікація ризиків у закладах освіти

ження
ційно-
стурні,

лінами
а база
країни,
аконів
зклади
юцесу,
овому,
мо як
лив на
ісовий
ває на
цьому

еністю
ід час
иком),
аконів
ік або
дають
гнення
норми
цію їх

ямами
ювних
едення
нання
раїни)
аних в

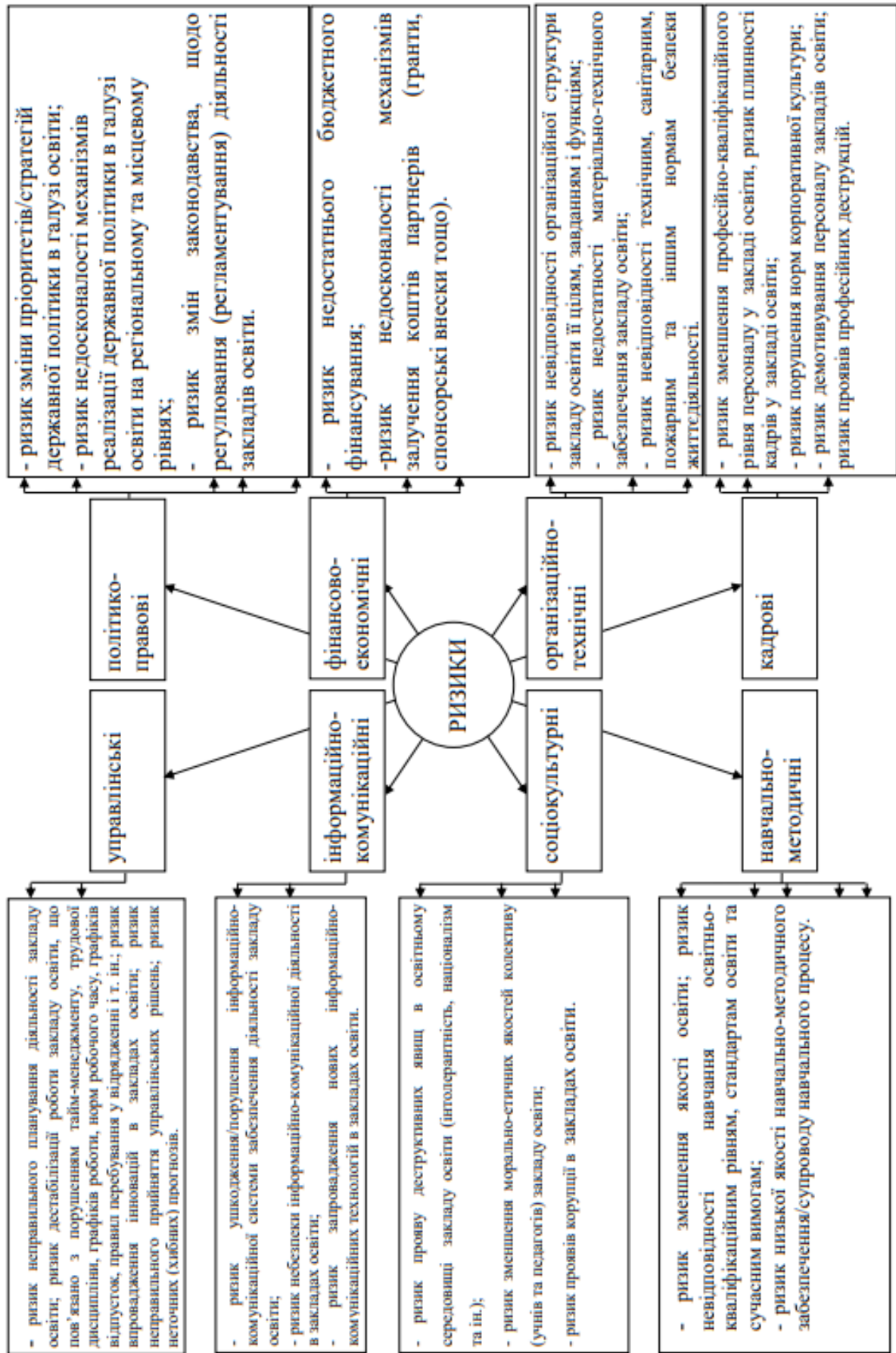


Рис. 2.2. Групи ймовірних ризиків за сферою походження

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

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

Ризик недосконалості механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на регіональному і місцевому рівнях передбачає певні труднощі в практичному застосуванні, оскільки положення чинних нормативних актів значною мірою не виконуються, що обмежує розвиток певних технологій, нововведень в освіті.

Розгляд ризику змін законодавства щодо регулювання (регламентування) діяльності закладів освіти вимагає враховування організаційно-правового статусу установи, управлінських процедур та проектування системи закладу, визначення відповідних органів та структур управління, регламентаційних документів, що забезпечують організаційне закріплення побудованої системи менеджменту, здійснення конструювання адекватної архітектури, вибудовування оптимальної моделі взаємодії між матеріальними, товарними, фінансовими, інформаційними та людськими потоками з метою створення дієвої системи управління персоналом.

Наступна група – фінансово-економічні ризики, пов'язані як з державними, так і не державними закладами освіти. Економічним ризикам притаманні такі риси, що сприяють розумінню його змісту, як-от: суперечливість, альтернативність, невизначеність. Економічний ризик, орієнтований на одержання значимих результатів неординарними новими способами в умовах невизначеності і в ситуації неминучого вибору, дає можливість подолати консерватизм, психологічні бар'єри, що заважають впровадженню нових, перспективних видів діяльності. Суперечлива природа економічного ризику виявляється в зіткненні об'єктивно наявних ризикованих дій і суб'єктивною оцінкою, оскільки один менеджер освіти, який робить вибір, здійснює певні дії, може вважати їх ризикованими, а інші люди їх можуть розцінювати як обережні, позбавлені всякого ризику, і навпаки. Альтернативність пов'язана з тим, що вона припускає необхідність вибору із

двох чи кількох можливих варіантів рішень, дій. Залежно від конкретного змісту ситуації ризику альтернативність має різний ступінь складності і зважується різними способами. Відзначимо, що ризик є одним із засобів зняття невизначеності, що виникає через невірогідність інформації і відсутність однозначності. Акцентувати увагу на цій властивості ризику важливо у зв'язку з тим, що оптимізувати на практиці процеси управління і регулювання, ігноруючи об'єктивні та суб'єктивні джерела невизначеності, безперспективно. Причому йдеться не про те, щоб знайти засіб, який дозволяє цілком позбутися впливу чинників невизначеності (що практично, напевно, нездійсненно), а про необхідність урахування ризику з метою вибору раціональних альтернатив. Під фінансово-економічними ризиками розуміємо просування фінансових коштів у закладі освіти: складання бюджету та фінансового плану, формування грошових ресурсів та їх розподіл між структурними підрозділами, що визначають життєдіяльність організації; оцінку фінансового потенціалу закладу освіти.

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

Питання формування, а також раціонального й ефективного використання ресурсів завжди є актуальними для всіх державних закладів освіти. Запровадження системи заходів щодо суворої економії коштів передбачає розробку адекватної системи ефективного контролю за видатками усіма бюджетними установами, в тому числі й закладами освіти. Зазначені ризики пов'язані між собою, оскільки ризик недостатнього бюджетного фінансування можливо компенсувати за рахунок механізмів залучення коштів партнерів. Ризик недосконалості механізмів залучення коштів партнерів пов'язаний зі здійсненням фандрайзингової діяльності на неналежному рівні або не здійсненні її взагалі. Як відомо, фандрайзинг у межах діяльності некомерційних організацій або фандрайзерів може здійснюватися двома основними шляхами:

по-перше, за рахунок самофінансування (членські внески, проведення благодійних заходів, надання різних платних послуг, проведення семінарів, тренінгів) та виконання договірних робіт (експертиза, обстеження, проведення археологічних досліджень) і тощо);

по-друге, завдяки фінансової підтримки від зовнішніх джерел (гранти, кошти з місцевого бюджету, участь у державних (або регіональних) цільових програмах, спонсорство тощо).

Зрозуміло, що в обох варіантах використовуються різні інструменти (методи) для досягнення цілей, а саме: листи до благодійників, особисті зустрічі «обличчя до обличчя» (високоефективний інструмент, хоч і потребує великих витрат часу та професійних якостей фандрайзера); розсилка листів подяки (використовується для встановлення тісних контактів з учасниками благодійних заходів з метою подальшої співпраці на регулярній основі); партнерські проекти (надсилання листа, який описує варіанти спільної участі в

зацікавленому потенційним спонсором проекту); заявка на грант (повний опис проекту із супровідною документацією та бюджетом); публічні збирання (добровільне збирання цільової допомоги у формі коштів або майна серед невизначеного кола осіб, зокрема, з використанням засобів електронного зв'язку або телекомунікації для досягнення цілей); членські внески (регулярні надходження від засновників (членів, учасників), що визначаються установчими документами (статут) некомерційної організації тощо.

У Статуті заздалегідь повинно бути визначено суми грошових надходжень, їх розміри і форми. Членські внески можуть бути одноразовими (при вступі в організацію) і постійними (регулярними): річними, місячними, кварталними тощо. Якщо ж некомерційна організація не має членства, фандрайзер все ж може скористатися цим інструментом. Можна збирати внески від членів чи учасників будь-якого соціального проекту, події незалежно від форми реєстрації громадської чи некомерційної організації); стаття в газеті (інструмент, що застосовується фандрайзером у разі зіткнення з найбільш терміновими, критичними ситуаціями); гроші з бюджету (щоб отримати гроші з бюджету, громадська організація може брати участь у грантових конкурсах, які передбачені бюджетом, якщо вона відповідає критеріям відбору учасників конкурсу); краудфандинг (колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси, здебільшого через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій); краудсорсинг (делегування конкретних функцій невизначеному колу осіб; вирішення суспільно значущих проблем здійснюється за участю великої кількості добровольців, які найчастіше координують свої дії засобами інформаційних технологій); реклама (малоефективний метод фандрайзингу; може бути реалізований у вигляді розміщення спеціальних статей, відеороликів, установки рекламних щитів, поширення буклетів, календарів, розклеювання плакатів, що відображають інформацію про ту чи ту проблему); телефонне спілкування (досить ефективний метод фандрайзингу у Західній Європі, США, Англії, натомість в Україні метод зводиться до «нетелефонної розмови»); використання мережі Інтернет тощо. Також слід виділити й інші інструменти фандрайзингу: телебачення, капітальні кампанії, промокампанії, автомати для платежів/банкомати, картки належності, дисконтні картки, автоматичне перечислення решти у банках під час розрахунків за бажанням клієнта, електронні перечислення через web-maney, благодійні телефонні лінії, збирання через дзвінки на мобільні телефони, благодійні SMS-акції тощо.

Для динамічного розвитку закладу освіти, враховуючи новітні тенденції науки і техніки, перед менеджерами освіти постає одне завдання – врахування організаційно-технічних ризиків, які дозволять зберігати та зміцнювати стійку позицію закладу освіти на ринку, адекватно та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та стабільно розвиватися. Висока конкуренція, стрімкий розвиток маркетингу, мінливість політичної ситуації змушують менеджерів освіти переглянути перелік певних складових елементів, які в

сукупності створюють організаційну основу певних процесів та явищ, що забезпечують у закладі освіти збалансовану фінансово-господарську діяльність.

Все більше і більше виникає необхідність у переоцінці структури і змісту організаційно-технічних ризиків, які повинні враховувати такі організаційні механізми, як: конкурентоспроможність закладу освіти, бюджетування та фінансова діяльність, що полягає у створенні, впровадженні та розвитку комп'ютерно зорієнтованого освітнього середовища на основі інформаційних систем, мереж, ресурсів і технологій. Технічна недосконалість, порушення правил експлуатації технічних систем і об'єктів визначається ступенем організації управління в закладі освіти, проведенням превентивних заходів (регулярної профілактики обладнання, заходів безпеки), можливістю проведення ремонту приміщень власними силами. До технічних ризиків відносяться: ймовірність втрат внаслідок негативних результатів науково-дослідних робіт; ймовірність втрат у результаті недосягнення запланованих технічних параметрів під час конструкторських і технологічних розробок; ймовірність втрат у результаті низьких технологічних можливостей закладу освіти, що не дозволяє освоїти результати нових розробок; ймовірність втрат у результаті використання сучасних технологій і продуктів; ймовірність втрат у результаті збоїв і поломки обладнання, устаткування і тощо. Слід зазначити, що технічний ризик належить до групи внутрішніх ризиків, оскільки менеджер освіти може своєчасно ідентифікувати, враховувати наслідки і чинити на ці ризики безпосередній вплив. До того ж виникнення технічних ризиків, здебільшого залежить від діяльності самого менеджера освіти.

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

Щодо ризику невідповідності організаційної структури закладу освіти її цілям, завданням і функціям можемо констатувати необхідність урахування сукупності усіх правил і норм, які циркулюють всередині закладу освіти, а також усі господарські процеси, які здійснює заклад освіти для досягнення основної мети діяльності. Найбільш чітко, узагальнено та послідовно це відображено в структурі управління, де поєднуються всі сторони діяльності закладу освіти, встановлюються взаємовідносини між структурними підрозділами та працівниками апарату управління. Під структурою управління розуміємо упорядковану сукупність стійко взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого. Мета управління є рушійним елементом структури управління; це те, заради чого функціонує заклад освіти. Всі організаційні та розпорядчі дії, що є взаємозалежними і в сукупності забезпечують виконання досягнення поставлених цілей, можна вивчити та оцінити. Організаційна структура закладу освіти повинна передбачати врахування системи усіх методів, прийомів та

способів формування і регулювання відношень між об'єктами системи, внутрішнім і зовнішнім середовищами.

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

Ризик невідповідності технічним, санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки життєдіяльності передбачає врахування питання пожежної безпеки, стану побутового травматизму серед вихованців, учнів, студентів в установах, закладах освіти і науки та створення належних умов навчання і праці, які розглядаються на колегіях обласних, міських, районних органів управління освітою, на радах ректорів, директорів закладів вищої освіти за участю представників Державного пожежного нагляду та територіальних управлінь Держгірпромнагляду на місцях. Проблема забезпечення технічної, санітарної та пожежної безпеки в установах і закладах освіти полягає у необхідності реалізації державної політики у сфері технічної, санітарної, пожежної безпеки, яка є невід'ємною частиною охорони життя і здоров'я учасників освітнього процесу. Згідно з санітарним законодавством України, санітарні правила потребують бездоганного виконання на всіх підприємствах громадського харчування, а відповідальність за недотримання санітарних правил покладено на керівників підприємств громадського харчування, завідувачів виробництвом, кожного працівника підприємства громадського харчування. Отже, безумовним є виконання кожним менеджером освіти всіх вимог, викладених у зазначених санітарних правилах. Технічні ризики визначаються вимогами й особливостями об'єкта – програмного засобу і включають: функційні характеристики; характеристики якості; проведення регулярної профілактики обладнання, заходів безпеки, ремонту обладнання власними зусиллями підприємства. Ці ризики виникають тому, що ефективна підприємницька діяльність здебільшого пов'язана із засвоєнням техніки й технології, пошуком резервів підвищення інтенсивності закладу освіти.

Наступна група – кадрові ризики, що пов'язані з використанням потенційних можливостей працівників для досягнення цілей закладу освіти, добором і розстановкою кадрів, навчанням і їхнім розвитком, компенсацією за виконану роботу, створенням умов на робочому місці, підтримкою відносин з профспілками та вирішенням трудових суперечок. Сьогодні вже більшість менеджерів освіти переконались у важливості питань кадрової політики, адже при правильній організації управління кадрами закладу освіти може отримати вагому конкурентну перевагу на ринку, а вдало дібраний трудовий колектив,

команда однодумців здатні реалізувати серйозні завдання, що стоять перед закладом освіти.

Кадрові ризики є небезпекою втрати співробітників або зниження їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу в закладі освіти. Саме тому кадрові ризики передбачають врахування простору професійного розвитку вчителя/викладача, який характеризується співвідношенням віку, рівнем освіти, професійною кваліфікацією і багатоплановими різновидами провідної діяльності. Досягнення вершин професійного розвитку вчителями/викладачами можливе шляхом актуалізації особистісно-професійного потенціалу, самоорганізації, самоактуалізації, створення відповідних умов менеджерами освіти.

Основними видами кадрових ризиків, безпосередньо пов'язаних з трудовим потенціалом, є: посадові, освітньо-кваліфікаційні, технологічні та організаційні ризики. Більшість кадрових ризиків належать до технологічних, оскільки пов'язані з порушеннями в освітньому процесі корпоративних правил, з порушенням у внутрішньому контролі та організації, з невиконанням посадових обов'язків, низькою кваліфікацією, помилками та зловживаннями у професійній діяльності вчителями/ викладачами.

Отже, серед ризиків кадрової групи доречно виокремити: ризик зниження професійно-кваліфікаційного рівня персоналу в закладі освіти, ризик плинності кадрів в закладі освіти; ризик порушення норм корпоративної культури; ризик демотивування персоналу закладів освіти; ризик проявів професійних деструкцій.

Урахування ризику зниження професійно-кваліфікаційного рівня персоналу в закладі освіти передбачає свідомий, цілеспрямований процес підвищення рівня професійно-педагогічної компетенції і розвитку професійно значущих якостей вчителя/викладача відповідно до зовнішніх соціальних вимог, умов професійної педагогічної діяльності і власної програми розвитку. Професійне самовдосконалення педагога є необхідною передумовою набуття і збереження професіоналізму в професійній діяльності. Традиційно освітній простір науковці розглядають як частину соціального простору людини, в якій реалізується освітня діяльність. Професійна діяльність учителів/викладачів потребує постійного самовдосконалення, тому найважливішими ризиками є відсутність умов для підвищення її ефективності, самоаналізу, усвідомлення людиною своїх позитивних якостей та недоліків, які треба ліквідувати.

Під ризиком плинності кадрів у закладі освіти розуміємо якісний і кількісний рух персоналу, зумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю закладу освіти конкретним працівником. Плинність може бути як внутрішньоорганізаційною (пов'язана з трудовими переміщеннями всередині закладу освіти) і зовнішньою (між закладами освіти, галузями і тощо). При аналізі ризику плинності кадрів важливо оцінити, які за «якістю» співробітники звільняються, а які залишаються в закладі освіти, чи збігається тенденція зміни якості персоналу із стратегічними цілями закладу освіти. Це, безумовно, сприятиме визначенню наявного рівня плинності

(позитивний чи негативний): якщо звільняються саме ті кадри, від яких вже давно треба було позбутися, означає, що заклад освіти на правильному шляху, якщо ж він втрачає кращих співробітників, то необхідно звернути увагу на ризик плинності.

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

Ризик демотивування персоналу закладу освіти виникає тоді, коли приділяється недостатньо уваги створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, що є необхідною умовою ефективною спільної діяльності працівників і передбачає сумісність, спрацьованість тощо. Заклад освіти створює робочу обстановку, засновану на відкритості та взаємній повазі, що сприяє розкриттю здібностей кожного вчителя/викладача. Звичайно, вирішити всі проблеми не вдасться, але увага адміністрації завжди стимулює. Ще одним суттєвим чинником визнання є вдячність керівництва за досягнуті результати, що також активно мотивує людей. Наголосимо, що визнання і вдячність повинні бути присутніми в закладі освіти, оскільки можливість просування по службі і недостатня оцінка трудового внеску вчителя/викладача призводить до демотивування. Тому ті вчителі/викладачі, мотивуючим чинником роботи яких є професійне зростання, не можуть задовольнити цю потребу і звільняються.

Зауважимо, що здебільшого у психолого-педагогічній та управлінській літературі професійний розвиток тлумачать не тільки як удосконалення (позитивна зміна), але й руйнування, виникнення негативних тенденцій і розвиток професійно небажаних новоутворень. Професійний розвиток обов'язково супроводжується виникненням професійних деструкцій, що негативно позначаються на динаміці розвитку, спотворюють профіль особистості, змінюють траєкторію професійного життя вчителя/викладача.

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

Психологічними детермінантами розвитку професійно зумовлених деструкцій є конфлікти професійного самовизначення, кризи професійного становлення та професійна дезадаптація, а також стереотипи мислення і діяльності, соціальні стереотипи поведінки, окремі форми психологічного захисту: раціоналізація, проекція, відчуження, заміщення, ідентифікація. Головним чинником, ключовою детермінантою розвитку деструкції є сама професійна діяльність учителя/викладача, оскільки найбільш помітні професійні деструкції в професійній сфері «людина – людина».

Професійні деформації особистості детермінуються багатьма об'єктивними (зміст професійної діяльності та спілкування, умови виконання професійних обов'язків, чинники, пов'язані зі соціальним макросередовищем) і суб'єктивними (онтогенетичні зміни, вікова динаміка, індивідуально-психологічні особливості, характер професійних взаємин, кризи професійного становлення особистості, службова необхідність ідентифікувати себе з патологічним внутрішнім світом інших людей для їхнього кращого розуміння) чинниками. Кризи професійного розвитку можуть ініціюватися незадоволеністю вчителя/викладача різними аспектами своєї праці, зниженням працездатності, погіршенням стану здоров'я, професійною втомою і багатьма іншими чинниками.

Управлінський ризик розглядаємо як характеристику управлінської діяльності, здійснюваної в ситуації невизначеності внаслідок недостатньої інформації, при виборі менеджером альтернативного рішення, критерій ефективності якого пов'язаний із ймовірністю прояву негативних умов реалізації. Розмір втрат закладу освіти як результату діяльності в умовах невизначеності є ціною ризику, а величина успіху (додаткового прибутку) – платню за ризик. Ризик виявляється в процесі реалізації педагогічної системи управління або послуги і виступає одним із кінцевих результатів діяльності. Сутність, зміст, характер прояву ризику в діяльності організації дозволяють визначити природу ризику як економічну.

Отже, до управлінської групи віднесено такі ризики: ризик неефективного планування діяльності закладу освіти; ризик дестабілізації роботи закладу освіти, що пов'язано з порушенням тайм-менеджменту, трудової дисципліни, графіків роботи, норм робочого часу, графіків відпусток, правил перебування у відрядженні і т. ін.; ризик впровадження інновацій в закладах освіти; ризик неефективного прийняття управлінських рішень; ризик неточних (хибних) прогнозів.

Ризик неефективного планування діяльності закладу освіти є одним із поширеніших ризиків управлінської групи, оскільки жодний заклад освіти не функціонує без планування, яке забезпечує основу для всіх управлінських рішень; функції закладу освіти, мотивації і контролю, зорієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес планування забезпечує основу для управління персоналом закладу освіти, визначення головних цілей закладу освіти, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів. Метою довгострокового планування є забезпечення результативності закладу освіти і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, передусім найбільш повно враховувати зміни в довкіллі, що виступають як потенційні загрози і майбутні можливості для закладу освіти, передбачити непідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий негативний вплив на заклад освіти.

Проведення стратегічного аналізу ризиків закладу освіти зумовлено специфікою стратегічного планування: по-перше, період реалізації цих планів достатньо тривалий; по-друге, велика кількість учасників, які здійснюють і

впливають на процес планування та реалізації планів; по-третє, динаміка чинників зовнішнього ділового довколишнього середовища і цілей самих учасників процесу планування. Тривалість процесу реалізації стратегічних планів припускає і невизначеність її реалізації. Велика кількість учасників процесу планування, кожен з яких впливає на цей процес, також є чинником ризику, оскільки відхилення кожним з учасників від своїх цільових настанов призводить до відхилення від окресленого плану в цілому. Розробляючи стратегічний план закладу освіти, слід додатково виділяти ризик конкретних учасників процесу планування. Множинність чинників, що впливають на процес реалізації стратегічних планів закладів освіти, ускладнює аналіз ризиків. При стратегічному аналізі ризиків необхідно досліджувати учасників розробки і реалізації стратегії і ступінь їх впливу на хід реалізації плану; чинники, що впливають на процес реалізації плану, і безліч даних, які характеризують об'єкт. Ризики існують на всіх етапах стратегічного планування, і тому слід виділити ризики стратегії, ризики зовнішнього ділового середовища в цілому і ризики конкретного закладу освіти. Складність аналізу ризиків пояснюється і тією обставиною, що вплив факторів ризику здійснюється не послідовно, у певному порядку їх виникнення, а в певній сукупності і взаємозв'язку.

Отже, на всіх стадіях розробки і реалізації стратегій закладу освіти доводиться стикатися з різними видами ризиків, що розрізняються за місцем і часом їх виникнення, часом і ступенем впливу, сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на рівень і на міру чутливості до них.

Під ризиком дестабілізації роботи закладу освіти, який пов'язаний із порушенням тайм-менеджменту, трудової дисципліни, графіків роботи, норм робочого часу, графіків відпусток тощо, розуміємо втрату стабільності, порушення встановленого ритму в діяльності закладу у зв'язку з порушенням принципів тайм-менеджменту, які спрямовані на усвідомлене і відповідальне використання свого часу (ділового, особистого тощо) та дозволяє ставити осмислені цілі і досягати їх за мінімальні проміжки часу. Тайм-менеджмент дозволяє навчитися не тільки ставити цілі, але і домагатися їх, доцільно розпоряджуючись робочим і особистим часом. Уміння ставити перед собою цілі; планування своєї діяльності (формулювання завдань, вибір оптимальних рішень, найбільш ефективних способів досягнення поставлених цілей); розвиток навичок самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність (або неуспішність) своїх дій; облік витрати часу, вміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу впливатиме на функціонування діяльності закладу освіти.

Тайм-менеджмент розглядаємо як управління собою, застосовуючи відповідні методики і механізми організації часу, що сприяють діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам і роду занять. Слід констатувати, що навички, необхідні менеджерам освіти для управління, є таким ж, які потрібні для самоорганізації: здатність планувати, доручати, організовувати, направляти і контролювати. Не

врахування принципів тайм-менеджменту призведе до порушення графіків роботи та норм робочого часу, що, звичайно, дестабілізуватиме роботу закладу та колективу.

Під ризиком впровадження інновацій у закладах освіти розуміємо врахування соціально-педагогічних, організаційно-педагогічних та психолого-педагогічних умов, які пов'язані з нововведеннями. Соціально-педагогічні умови забезпечуються шляхом реалізації принципів демократизації та гуманізації освітнього процесу й управління ним; розвитку творчого потенціалу педагогів, учнів, членів адміністрації за допомогою залучення їх до експериментально-дослідницької діяльності. Організаційно-педагогічні – можливі в разі відповідного фінансування інноваційної діяльності закладу; створення системи спеціальних стимулів для реалізації педагогічних нововведень; встановлення наукових, юридичних та економічних зв'язків із науковими установами, організаціями, вишами; пропагування та розповсюдження продуктів інноваційної діяльності; налагодження взаємовигідних зв'язків з інноваційними центрами, фондами, що сприяють впровадженню нових освітніх технологій. Психолого-педагогічні умови гарантуються систематичним інформуванням працівників закладів освіти із науково-педагогічних питань; входженням закладу в інноваційну інфраструктуру; забезпеченням безперервного систематичного зв'язку працівників закладу з вітчизняними та зарубіжними науковцями – психологами, педагогами, соціологами; науково-теоретичним ознайомленням з основами експериментально-дослідницької діяльності; інституційним забезпеченням процесу навчання та підвищення фахового рівня суб'єктів інноваційного процесу; готовністю працівників закладів освіти працювати в інноваційному режимі; формуванням у них «інноваційної культури».

Як уже зазначалося, інноваційна діяльність неминуче пов'язана з ризиком. Основними ризиками, пов'язаними з впровадженням інновацій є: економічний (пов'язаний із фінансуванням і калькуляцією, прийняттям та реалізацією економічних рішень); ризик оригінальності (зумовлений можливістю незатребуваності запропонованих технологій та методик закладом освіти); фінансової невідповідності (коли коштів, що планують на впровадження інновацій, не вистачає); некерованості впровадженням інновації (виникає через недостатню компетентність, непрофесіоналізм управлінської команди зокрема); юридичний (пов'язаний із дотриманням нормативних актів про захист інтелектуальної власності, зобов'язань при виконанні угод, визначенням прав на розробки).

Ще одним типовим ризиком управлінської групи є ризик неефективного прийняття управлінських рішень. Враховуючи те, що прийняття управлінських рішень є визначальним процесом управлінської діяльності, що формує напрями функціонування закладу освіти та його колективу, робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів освіти високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду і передбачає відповідальність за втілення прийнятих рішень у життя та забезпечує

ефективну, злагоджену роботу всього організаційного механізму закладу освіти.

Під ризиком неефективного прийняття управлінських рішень менеджерами освіти розуміємо неякісний аналіз проблем закладу освіти, прогнозування, оптимізації, економічного та ресурсного обґрунтування, наслідком чого є неефективний вибір альтернативи із множини варіантів та виникнення додаткових бар'єрів у досягненні конкретної мети. Слід зазначити, що ризики існують на всіх етапах: передують процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, виникають безпосередньо протягом цього процесу, і, нарешті, в результаті прийняття та реалізації управлінських рішень. Ситуації ризикованості системи прийняття та реалізації управлінських рішень не є однаковими та по-різному впливають на реалізацію мети закладу освіти, оскільки терміни їх існування різні:

- короткотривалі (ризики, пов'язані з оперативною щоденною діяльністю закладу освіти);
- середньотривалі (ситуаційні ризики, поява яких може бути дещо віддалена від моменту ухвалення);
- довготривалі (ризики, що значно віддалені у часі від моменту прийняття і реалізації управлінських рішень та мають тривалу дію в межах системи).

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності менеджера освіти, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління. Прийняття оптимального управлінського рішення в умовах невизначеності менеджером освіти можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем навчальної, виховної, господарської, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі закладу освіти. Не менш важливим є врахування чинників, оскільки управлінське рішення є результатом альтернативної формалізації фінансово-економічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Таким чином, для підготовки попереджувальних рішень про підтримку стабільності закладу освіти менеджеру освіти будуть потрібні прогнозні дані про стан її внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Під ризиком неточних (хибних) прогнозів розуміємо некоректне, недоцільне використання сукупності знань для передбачення траєкторій розвитку закладу освіти й кількісної оцінки його параметрів у майбутньому. Прогнозування ризикових ситуацій засновано не тільки на вмінні передбачати й прораховувати можливий розвиток подій, пов'язаних з реалізацією діяльності закладу освіти, але й на знанні структури, вмінь ідентифікувати самі ризики. Після встановлення об'єкта прогнозування виникає необхідність у визначенні його кількісних характеристик, що є основою оцінки (опису) його поточного і майбутнього стану. Враховуючи те, що числові характеристики складають фазовий стан, фазові координати, фазовий вектор, стан оцінюється

координатами і швидкостями, в основі будь-якої моделі прогнозу лежать відповідні закони збереження стійкості системи. Точність прогнозу насамперед залежатиме від мистецтва логічного вибору фазових змінних, у зв'язку з чим необхідно виконати попередню процедуру складання прогнозу, тобто формування таблиці вихідних даних.

Отже, прогнозування в закладі освіти розуміємо як систему обґрунтованих уявлень про можливий стан об'єкта і про шляхи його розвитку в майбутньому. В умовах сьогодення спроможність передбачати і прогнозувати майбутнє педагогічних явищ, процесів та об'єктів і здатність ефективно впливати на них стає однією із головних проблем менеджерів освіти у професійній діяльності.

Для забезпечення ефективного і своєчасного управління ризиками в закладі освіти необхідна повна вичерпна та актуальна інформація. Наступна група типових ризиків – інформаційно-комунікаційні. Проведений аналіз діяльності менеджерів освіти засвідчив, що всі науковці підкреслюють важливість інформаційно-комунікативної функції для забезпечення ефективності та результативності управлінської діяльності в системі освіти. Не заперечуючи важливість усіх інших функцій, вважаємо, що жодна з них не буде виконуватись на належному рівні, якщо буде перекручуватись інформація й не буде здійснюватись інформаційне забезпечення на належному рівні. Інформація є важливим чинником функціонування будь-якої системи, зокрема закладу освіти. Процес управління потребує постійного засвоєння й оброблення інформації для забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу освіти. До того ж сьогодні відбувається процес переходу від простої інформаційної підтримки рутинних операцій до інформатизації закладу освіти та використання сучасних управлінських інформаційних систем.

Традиційно інформатизація закладу освіти охоплює три взаємопов'язаних складників: медіатизацію (удосконалення засобів збирання, збереження і поширення інформації); комп'ютеризацію (удосконалення засобів пошуку та оброблення інформації); інтелектуалізацію (розвиток здібностей, сприйняття і продукування інформації, тобто підвищення інтелектуального потенціалу суспільства, у тому числі використання засобів штучного інтелекту). В інформатизації закладу освіти необхідно враховувати кілька взаємопов'язаних процесів, а саме: інформатизація освітнього процесу, інформатизація управління закладом освіти та управління інформатизацією. Успіх інформатизації закладу освіти залежить від управління цим процесом і врахування можливих ризиків.

Узагальнюючи, зазначимо такі ризики інформаційно-комунікаційної групи: ризик ушкодження/порушення інформаційно-комунікаційної системи забезпечення діяльності закладу освіти; ризик небезпеки інформаційно-комунікаційної діяльності в закладах освіти; ризик запровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій в закладах освіти.

Враховуючи те, що підвищується роль інформації і знань, збільшується частка інформаційних продуктів та послуг в закладі освіти, удосконалюється вже розвинута інформаційно-комунікаційна інфраструктура, формується

глобальний інформаційний простір, інформаційна система є основою процесу управління закладом освіти, без якої неможливо сформувати цілі управління, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати та прийняти якісне рішення, проконтролювати хід його виконання.

Під ризиком ушкодження/порушення інформаційно-комунікаційної системи забезпечення діяльності закладу освіти розуміємо програмне забезпечення, апаратне забезпечення та комунікації з метою цільового застосування (як механізму захисту і запобігання) стандартів інформаційної безпеки. Самі механізми захисту реалізуються за трьома рівнями: фізичному, особистісному, організаційному. Складниками інформаційної безпеки виступають: конфіденційність (англ. *Confidentiality, privacy*), цілісність (англ. *Integrity*), доступність (англ. *Availability*) – триада CIA. Інформаційні системи небезпечні не через їх технічну недосконалість, а через помилки неналежного використання технології. Зазвичай це пов'язано з людським ставленням і поведінкою. Особистість постійно перебуває під впливом інформації, що поширюється в просторі цілеспрямовано або довільно. Саме тому ризик безпеки інформаційно-комунікаційної діяльності в закладах освіти є безумовно актуальним. Комунікація ризику є діяльністю, пов'язаною з досягненням угоди про те, як здійснювати управління ризиками шляхом обміну та / або спільного використання інформації про ризик особами, які приймають рішення в закладу освіти. Інформація містить у собі наявність, характер, форму, ймовірність, серйозність, обробку ризиків, водночас цими чинниками не обмежується. Ефективна комунікація між особами має суттєве значення, оскільки вона є двоспрямованим процесом і може істотно впливати на рішення, що їх необхідно прийняти. Унікальною особливістю інформаційно-комунікаційної діяльності є інформаційні загрози, які формуються в інформаційному просторі (місце формування, поширення та споживання інформації за допомогою різних технічних пристроїв). Зазвичай технічні пристрої є основними засобами поширення інформації, але вона поширюється й під час безпосереднього спілкування людей між собою.

Сучасна освіта з кожним днем вимагає все більш активного використання інформаційних і комунікаційних технологій в управлінській, освітній, фінансовій діяльності закладу освіти. Під ризиком запровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій в закладах освіти розуміємо наявність створеного інформаційного середовища, яке б відповідало певним потребам: бази даних системи мають включати інформацію про всі елементи освітнього процесу; в систему має бути закладений обмін інформацією між користувачами; повинна бути можливість взаємообміну інформацією з органами управління освітою тощо. Зростають вимоги до професійної підготовки майбутнього вчителя/викладача, обсягу його знань, рівня загальної культури, мови, спілкування, поведінки. Для реалізації інформаційно-комунікаційних технологій в закладі освіти кожна предметна (циклова) комісія (кафедра) повинна забезпечити постійне випереджаюче підвищення кваліфікації вчителів/викладачів і лаборантів у галузі використання

інформаційних технологій. Цій роботі сприяє постійно дієвих науково-методичний семінар із проблем методики застосування ПЕОМ в освітньому процесі, до організації роботи якого залучаються представники циклової комісії (кафедри) інформаційних технологій і навчально-виробничого комп'ютерно-інформаційного центру закладу освіти, коледжу (технікуму).

Застосування в управлінні закладом освіти інформаційних комп'ютерних технологій надасть можливість підвищити ефективність освітнього процесу, зменшити час на виконання поточної роботи, оперативного доступу до інформації про діяльність закладу освіти. Використання автоматизованих систем керування закладами освіти призведе до позитивних результатів тільки за умови врахування ризиків, встановлення прямих і зворотних зв'язків між системою, що управляє, й сукупністю об'єктів, якими управляють. Натомість важливо наголосити: інформатизація управління закладом освіти залежить від особистого ставлення до означеного процесу менеджера освіти, від рівня психологічної й фахової готовності всього педагогічного колективу.

Соціокультурні ризики, пов'язані із соціальними, політичними чинниками, культурними нормами, цінностями та іншими відносинами в суспільстві, зокрема в закладі освіти. Через фундаментальні обставини, корені яких у природі буття, ризики є підпорядкуванням тлом людського існування. Не тільки будь-який акт діяльності, а й фрагмент бездіяльності, іншими словами, будь-яка людська поведінка може призвести до наслідків, що не збігаються з бажаннями і позитивними очікуваннями суб'єкта.

Отже, визначено такі ризики соціокультурної групи: ризик прояву деструктивних явищ в освітньому середовищі закладу освіти (інтолерантність, шовінізм тощо); ризик зниження морально-етичних якостей колективу (учнів та педагогів) закладу освіти; ризик проявів корупції в закладах освіти.

Під ризиком прояву деструктивних явищ в освітньому середовищі закладу освіти (інтолерантність, шовінізм тощо) розуміємо ймовірність настання несприятливих обставин у процесі формуванні міжособистісних комунікацій на рівні окремої особистості або соціальної групи, можливих на основі спільних домовленостей та дотримання їх суб'єктами взаємодії. Об'єктом соціального ризику є соціальні права та соціальні гарантії. Здебільшого термін «деструктивний» науковці використовують для позначення того, що руйнує, супроводжується розпадом структурних відносин, організаційних зв'язків, функційних залежностей.

У довідковій та енциклопедичній літературі етнічну інтолерантність розглядають як (від лат. *intolerantia* – непереносимість, нетерпимість): властивість етнічної спільності або окремого його представника, який характеризується неприйняттям або запереченням культури, традицій, цінностей, поведінкових і комунікативних моделей, способу життя інших етносів; неадекватне негативне групове сприйняття іншої етнічної групи та її культури; міжетнічні відносини, які засновані на ворожості, неприйнятті культури, способу життя, цінностей один одного; ідеї заперечення прав інших етносів на власні цінності, культуру, комунікативні та поведінкові моделі,

спосіб життя. Інтолерантність етнічна виявляється на різних рівнях, а саме: на емотивному (відносини, засновані на неприйнятті, неприязні, ненависті, ворожнечі стосовно інших етносів взагалі або до конкретної етнічної спільноти та окремих його представників); конотивному (спрямованість поведінки і дій по відношенню до представників інших етносів на неприйняття і ворожнечу); когнітивному (ідеї, концепції, що виправдовують негативні стосунки і ворожі дії по відношенню до представників інших етносів взагалі або до окремо взятої етнічної спільноти). Прояв етнічної інтолерантності потрібно розглядати як трансформований внутрішній світ представників етнічних груп, а внутрішній стан індивідів – як відображення соціокультурних явищ і викликаних ними станів цих груп. Саме тому етнічна інтолерантність характеризується на рівнях групи та індивіда.

Стрижневою проблемою суспільного розвитку є гармонізація взаємовідносин суспільства з кожною окремо взятою особистістю, тобто її соціалізація. Особливо актуальною проблемою для суспільства є соціалізація підростаючого покоління. Ризик зниження морально-етичних якостей колективу (учнів і педагогів) закладу освіти пов'язаний із деморалізацією життя суспільства, викликаного складними демократичними процесами та недостатньою моральною культурою молодого покоління. І як результат – нетерпимість, агресивність у судженнях, діях молоді, що призводять до конфліктів, деструктивних виявів, які провокують криміногенну ситуацію, сприяють появі агресивності, жорстокості, грубості, байдужості, пасивності.

Могутнім стимулом для творчого розвитку підлітків, розквіту їхніх здібностей, розширення діапазону інтересів, гуманізації думок, почуттів і вчинків, творчої активності є дозвілля і, зокрема, культурно-дозвільні об'єднання, які представляють педагогічну систему, де процес формування і розвитку індивіда не обмежується «соціальним замовленням», а здійснюється на основі домінуючих потреб і мотивів поведінки. Саме тому ризик зниження морально-етичних якостей колективу (учнів та педагогів) закладу освіти є результатом соціальної нестабільності, нечіткості регулятивних механізмів, невизначеності програм кардинального реформування суспільства в гуманітарно-культурній сфері. Особливо цей ризик актуалізується в період трансформацій, коли кардинально змінюються не лише вимоги до освіти й виховання, а саме суспільство, його структура, організація, ідеологія, що саме спостерігається сьогодні в Україні. Проблема виховання духовності й моральності в закладі освіти є особливим предметом розгляду суспільства, її постійна присутність в ідеологічному, інтелектуальному, культурному полі пояснюється тим, що її розуміння й розв'язання залежать великою мірою від соціально-економічного, культурного стану суспільства. Хоча духовність і моральність людини – це не лише психологічні й педагогічні проблеми, а великою мірою суспільні, соціальні, все ж потрібно підкреслити, що у їх вирішенні надзвичайне місце належить психолого-педагогічній науці, процесу виховання, системі освіти. Отже, мораль розглядаємо як систему поглядів і уявлень, норм, оцінок, що регулюють моральну поведінку людей у всіх сферах

суспільного життя (у праці, побуті, політиці, науці, в сімейних, особистісних, колективних, міжнаціональних та міжнародних стосунках).

Щодо ризику проявів корупції в закладах освіти зазначимо: корупція в Україні набула ознак системного явища, що поширює свій негативний вплив на всі сфери суспільного життя, все глибше укорінюючись у повсякденному житті як основний, швидкий і найбільш дієвий протиправний засіб вирішення питань, досягнення певних цілей. В умовах соціально-економічних реформ, які наразі здійснюються в державі, пріоритетними напрямками антикорупційної політики є виявлення та усунення умов, що сприяють або можуть сприяти виникненню корупції, а також запобігання спробам їх створити.

Наступна група ймовірних ризиків – навчально-методичні. Науково-методичне забезпечення освітнього процесу в умовах особистісно зорієнтованої системи освіти – один із компонентів управлінської діяльності менеджера освіти. Важливу роль у функціонуванні процесу навчання має його навчально-методичне забезпечення, яке складається з навчально-методичної документації та навчально-методичних засобів навчання. Основне призначення навчально-методичної документації – визначення змісту і основ планування освітнього процесу. Навчально-методичними засобами навчання є матеріальні об'єкти, що забезпечують оптимальне функціонування виробничого навчання. Провідним принципом навчально-методичного забезпечення є принцип комплексності. Методичне оснащення повинно постійно трансформуватися в комплексне методичне забезпечення (КМО), що дозволить здійснити науковий підхід до планування, розробки, створення, обліку та контролю навчально-методичної оснащеності освітнього процесу в закладі. Під комплексним навчально-методичним забезпеченням освітнього процесу розуміємо планування, розробку і створення оптимальної системи, навчально-методичної документації та дидактичних засобів навчання, необхідних для повного і якісного навчання учнів/студентів/слухачів. При визначенні критеріїв і змісту комплексного навчально-методичного забезпечення процесу навчання необхідно виходити насамперед із робочої навчальної програми, що відбиває вимоги державного освітнього стандарту, що визначає проект змісту освітнього процесу з предмета, дисципліни, професії відповідно до сучасних вимог. Система навчально-методичної документації і засобів навчання насамперед повинна охоплювати весь основний зміст програмного матеріалу і комплексність виражатиметься в тому, що вивчення кожного ключового питання змісту навчання з кожної теми (розділу) навчальної програми з дисципліни забезпечується необхідним оптимальним мінімумом засобів навчання та необхідною документацією, що дозволяє якісно здійснювати освітній процес у закладі.

Отже, визначено такі ризики навчально-методичної групи: ризик зниження якості освіти; ризик невідповідності навчання освітньо-кваліфікаційним рівням, стандартам освіти та сучасним вимогам; ризик зниження якості навчально-методичного забезпечення/супроводу освітнього процесу.

Під ризиком зниження якості освіти розуміємо сукупність вимог, що ставляться до знань, умінь/навичок випускників закладу освіти і обов'язкових при реалізації основних освітніх програм закладу освіти. Про якість освіти засвідчує рівень успішності соціалізації особистості, а також рівень умов засвоєння ним освітніх програм закладу освіти. А результати, які забезпечують високий рівень якості – це академічні знання, соціальні та інші компетентності, соціальний досвід, що набули учні/ студенти/слухачі у ході засвоєння освітньої програми школи/училища/ВНЗ. Під якістю освіти розуміємо застосування отриманих знань у конкретних умовах для досягнення конкретної мети та підвищення якості життя, які визначаються їх фундаментальністю, глибиною і затребуваністю в роботі після завершення навчання. Освіта є найважливішою сферою соціального життя і формує інтелектуальний, культурний, духовний стан суспільства. Зміст освіти та її спрямованість відображають освітні програми і стандарти. Якість освіти визначається насамперед якістю носія знань (учителів, професорсько-викладацького складу), який передає ці знання різними методиками тим, хто навчається. Залежно від фундаментальності отриманих знань ті, хто навчаються, зможуть: скласти конкурсні іспити при вступі на навчання; пройти конкурсний відбір при влаштуванні на роботу; більш успішно освоювати навчальні дисципліни, які базуються на знаннях базових дисциплін, вивчених на попередніх стадіях освітнього процесу.

Науково-технічний прогрес призводить до появи нових засобів і предметів праці, нових виробничих та інформаційних технологій, саме тому ризик невідповідності навчання освітньо-кваліфікаційним рівням, стандартам освіти та сучасним вимогам набуває більшої актуальності, оскільки безперервна освіта з метою одержання нових знань та їх застосування у професійній діяльності є реальною необхідністю. Система менеджменту якості в освіті будується на таких ризиках: розуміння та виконання вимог до освіти з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу і міжнародних стандартів; орієнтація на споживача, жорстка конкуренція на ринку праці вимагає мобільності та динамічності системи менеджменту; постійне вдосконалення освітнього процесу з урахуванням результатів моніторингу.

Під ризиком зниження якості навчально-методичного забезпечення/ супроводу освітнього процесу розуміємо недосконале навчально-методичне, інформаційне та бібліотечне забезпечення освітнього процесу в закладі освіти. Навчально-методичне забезпечення процесу навчання припускає планування і створення комплексу відповідних засобів навчання з урахуванням їх переважних функцій і можливостей, а також типових ситуацій застосування. Різні засоби навчання мають різне призначення, різні дидактичні функції і можливості. Забезпечення процесу навчання вимагає також, щоб засоби навчання забезпечували і навчальну діяльність учителя, викладача, майстра, і навчальну діяльність учнів/студентів/слухачів на всіх етапах освітнього процесу. Щодо виробничого навчання, то це: формування орієнтовної основи дій учнів, формування (відпрацювання) нових способів дій, застосування освоєних способів дії, контроль і оцінка формуючих і сформованих умінь і

навичок учнів. Навчально-методичне забезпечення повинно передбачати реалізацію всіх основних функцій педагогічного процесу в сукупності.

Зауважимо, що особливістю ризиків у закладах освіти є те, що вони можуть не нести прямих фінансових втрат, водночас проявляються як загрози таких втрат у довготривалому періоді (низька якість підготовки випускників, слабкість формування особистісних і ціннісних рис людських ресурсів, недостатність забезпечення інноваційного розвитку країни, програшні позиції в міжнародній конкуренції тощо). Освітні ризики, на думку вчених, є викликами або загрозами для функціонування та розвитку системи освіти, що можуть призвести до значних втрат, зокрема: економічних, соціальних, педагогічних, політичних. Так, економічні втрати в освіті: звільнення значної частини висококваліфікованого персоналу, закриття закладів освіти, різке зниження контингенту учнів та студентів, зниження або втрата фінансових ресурсів. Посилення процесів соціальної селекції та послаблення функції соціальної мобільності, значні диспропорції на ринку праці: безробіття висококваліфікованих працівників, низький рівень оплати праці тощо складають групу соціальних втрат. Педагогічні втрати: неефективність системи освіти, недостатній рівень загальної освіченості або компетентності випускників. Політичні втрати: відсутність престижу національної системи освіти через її неефективність або корумпованість, низькі показники в рейтингах, непривабливість системи освіти для іноземних студентів тощо.



Питання для самоконтролю

- Розкрийте ступінь впливу певних ризиків на функціонування і життєдіяльність закладу освіти.
- Охарактеризуйте класифікацію ризиків у закладах освіти.
- Розкрийте ризики за джерелом виникнення.
- Охарактеризуйте групи ризиків за сферою походження.



Питання для самостійного опрацювання

Класифікацію ризиків

- Класифікація ризиків в освіті

➤ Класифікація ризиків в освітній діяльності



Література до теми:

1. Абрамова И. Г. Теория педагогического риска : автореф. дис. на соискание учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика» / И. Г. Абрамова. – СПб., 1996. – 36 с.
2. Белоусова С. А. Методические основы комплексной оценки модернизационных рисков в сфере образования [Электронный ресурс] / С. А. Белоусова, А. Е. Орёл // Образование и наука. – 2009. – № 2. – С. 33–46. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-osnovy-kompleksnoy-otsenki-modernizatsionnyh-riskov-v-sfere-obrazovaniya1>.
3. Беляева М. А. Риск как предмет научного познания в педагогике и образовании [Электронный ресурс] / М. А. Беляева // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 11. – С. 16–23. – Режим доступа : <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/1800/1/povr-2014-11-02.pdf>.
4. Каленюк І. Ризик-менеджмент у системі вищої освіти України / І. Каленюк, О. Куклін // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. : Економіка. – 2015. – № 5 (170). – С. 23–28.
5. Костюкова Т. П. Концепция оценки рисков в образовательной деятельности вуза / Т. П. Костюкова, И. А. Лысенко // Информатика : проблемы, методология, технологии : материалы IX междунар. науч.-метод. конф., 12-13 февр. 2009 г. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр ВГУ, 2009. – Т. 1. – С. 363–366.
6. Костюкова Т. П. Система управления рисками в образовательной деятельности – неперемная часть менеджмента качества [Электронный ресурс] / Т. П. Костюкова, И. А. Лысенко. – Режим доступа к журн. : <http://ito.edu.ru/2009/Petrozavodsk/I/I-0-17.html>.
7. Черненко Н. М. Аналіз і класифікація вірогідних ризиків у галузі освіти / Н. М. Черненко // Наука і освіта. – 2014. – № 10 СХХVII. – С. 218–222.
8. Черненко Н. М. Вірогідні ризики у галузі освіти / Н. М. Черненко // Зб. наук. докл. міжнар. наук. конф. з обміну науковими досягненнями, 30-31 серп. 2014 р. – Польща : Roznan. – Ч. 3. – С. 31–33.
9. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками: теорія та практика: [монографія]. – Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2016. – 386 с.
10. Черненко Н. М. Характеристика вірогідних ризиків у галузі освіти / Н. М. Черненко // Наука і освіта. – 2014. – № 7 СХХIV. – С. 179–183.
11. Черненко Н. Н. Стратегический анализ рисков учебного заведения / Н. Н. Черненко // Psihologie. Pedagogie speciala. Asistenta sociala a

Universitatii Pedagogice de Stat «Ion Creanga» din Chisinau. – 2014. – № 4 (347). – С. 16–21.

12. Щеглов П. Е. Качество высшего образования. Риски при подготовке специалистов / П. Е. Щеглов, Н. Ш. Никитина // Университетское управление : практика и анализ. – 2003. – № 1 (24). – С. 46–59.

Заняття 1.4. Лекція-презентація з теми «Технологія виявлення та управління ризиками у закладах освіти»



Питання для обговорення:

- Міжнародні стандарти з управління ризиками
- Етапи управління ризиками
- Методи обробки ризиків
- Карта ризиків – ефективний інструмент управління
- Методи реагування на ризик
- Шляхи запобігання та подолання ризиків



Ключові слова: *ризик, ризики у закладах освіти, міжнародні стандарти, етапи управління ризиками, карта ризиків, методи обробки, методи реагування на ризики.*



1. Технологія виявлення та управління ризиками у закладах освіти

Міжнародні стандарти з управління ризиками

Будь-який процес управління, зокрема ризиками, становить організовану структуру, головною особливістю якої є наявність логічної послідовності.

Для визначення саме процесів управління ризиками в закладах освіти було здійснено аналіз **міжнародних стандартів з управління ризиками**: Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), 2004. Управление рисками организации – интегрированная схема; A Risk Management Standard. 2002. Стандарт управления рисками; Australian/New Zealand Risk Management Standard (AS/NZS 4360), 2004. Стандарт управления рисками Австралии и Новой Зеландии; Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2004. Базель II: Международные стандарты измерения капитала – доработанное соглашение; управління ризиками (ISO 31000:2009); Руководство PMBOK.

Найбільш відомі стандарти з управління ризиками FERMA і COSO ERM. FERMA (Federation of European Risk Management Association) – Європейська Федерація Асоціацій ризик-менеджменту. У 2002 році був опублікований «Стандарт з управління ризиками» (Risk Managment Standart), який був використаний автором у консультаційній роботі і при підготовці даного курсу.

COSO ERM, ERM COSO (Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – принципи ризик-менеджменту, розроблені Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея спільно з компанією PricewaterhouseCoopers.

Отже, підсумовуючи, можна констатувати, що в кожного із зазначених стандартів різні користувачі й законодавчі вимоги, водночас у зазначених документах чітко зафіксовано послідовність процесів, дій з упровадження системи управління ризиками та конкретні рекомендації. Визначено **типові процеси управління ризиками**:

- планування управління ризиками,
- ідентифікація ризиків,
- якісний аналіз ризиків,
- кількісний аналіз ризиків,
- планування реагування на ризики,
- моніторинг та управління ризиками.

Етапи управління ризиками

Відомо, що діяльність будь-якої організації пов'язана з численними ризиками. Ризик означає невизначеність результату, переважно це стосується негативних наслідків дій або подій. Поряд із загальними для всіх галузей діяльності видами ризиків існують специфічні ризики, властиві тільки для того чи того виду діяльності. Не є винятком і сфера освіти. Тут існують особливі ризики, пов'язані передусім з якістю підготовки вихованців, учнів, студентів. Ідентифікування ризиків, наявність системного підходу до їх оцінки, а також підтримання ризиків на прийнятному рівні – важливі аспекти вдосконалення діяльності закладу освіти.

Планування управління ризиками – один із перших етапів. Враховуючи те, що обов'язковою умовою функціонування закладу освіти є наявність навчально-методичного забезпечення, матеріально-технічної та інформаційної бази, науково-педагогічних кадрів за нормативами, що встановлюються МОН, зазначений показник у процесі планування управління ризиками спрямований на визначення ефективності роботи закладу освіти відповідно до державних стандартів, результативності освітнього процесу, аналізу потенційних можливостей закладу освіти та ступеня їх реалізації.

Другим етапом управління ризиками є ідентифікація реальної небезпеки для окремих осіб та / або груп у сфері освіти і освітньої системи. Процес полягає у виявленні та визнанні факту існування небезпеки і послідовному визначенні її характеристик (сутності, величини, ймовірності виникнення небезпечного явища і несприятливих наслідків). Ідентифікація ризиків та їх

аналіз вимагає добору і розробки інструментарію, зазначає І. Дімітров [167], збирання необхідної інформації про шкідливі і небезпечні фактори, що виникають, зокрема у навчальному закладі.

Методи ідентифікації ризиків та класифікація виявлених ризиків у закладі освіти передбачає використання менеджерами освіти таких методів: опитування, інтерв'ювання експертів, аналіз пропозицій, мозкової штурм, аналіз критичності, контрольні переліки, реєстри ризиків і бази даних, метод Дельфі тощо.

Здійснювати кількісний та якісний аналіз ризиків передбачає уміння складати карту ризиків (матрицю якісного аналізу) і здійснювати аналіз чутливості. Якісна оцінка ризиків – процес подання якісного аналізу ідентифікації ризиків і визначення ризиків, що вимагають швидкого реагування, визначає ступінь важливості ризику і вибирає спосіб реагування. Доступність супровідної інформації допомагає легше розставити пріоритети для різних категорій ризиків. Кількісна оцінка ризиків визначає ймовірність виникнення ризиків і вплив наслідків ризиків, що допомагає менеджерам освіти адекватно приймати рішення і уникати невизначеностей. Кількісна оцінка ризиків дозволяє визначати: імовірність досягнення кінцевої мети, ступінь впливу ризику на навчальний заклад. Кількісна і якісна оцінка ризиків можуть використовуватися окремо або разом, залежно від наявного часу і бюджету, необхідності в кількісній або якісній оцінці ризиків.

Карта ризику – графічний і текстовий опис обмеженого числа ризиків організації, розташованих у прямокутній таблиці, на одній «осі» якої зазначена чинність впливу або значимість ризику, а на іншій імовірність або частота його виникнення; потужний аналітичний інструмент, що дозволяє розібратися в ризиках об'єкта господарювання і розмістити їх за пріоритетністю. Отже, побудова карти ризиків може відбуватися як у рамках запровадження системи управління ризиками на рівні всього навчального закладу, так і для вирішення виокремленого кола завдань з управління ризиками.

Необхідно наголосити, що аналіз чутливості (вразливості) є одним із найпростіших і поширених методів урахування чинників невизначеності, характерних для оцінювання діяльності навчального закладу. Аналіз чутливості допомагає з'ясувати, які саме чинники (оцінювані параметри) стосовно діяльності закладу освіти можна віднести до «найризиковіших». Аналіз чутливості передбачає два кроки: формування моделі, що визначає математичні співвідношення між змінними (параметрами), що стосуються прогнозування (планування) очікуваних результатів; і власне, аналіз чутливості, дає змогу ідентифікувати найважливіші (як чинники ризику) змінні в моделі оцінки об'єкта (діяльності закладу освіти).

Зазначимо, що як показники чутливості об'єкта (діяльності закладу освіти) щодо зміни певних чинників доцільно використовувати показники еластичності. Еластичність – міра реагування однієї змінної величини (функції) на зміну іншої (аргументу), а коефіцієнт еластичності – це число, яке показує відсоткову зміну функції в результаті одновідсоткової зміни аргументу.

Планувати реагування на ризики передбачає розробку методів і технологій зниження негативного впливу ризиків на заклад освіти. Планування містить у собі ідентифікацію і розподіл кожного ризику за категоріями, ефективність розробки реагування визначатиме, чи будуть наслідки впливу ризику позитивними або негативними, що передбачає розробку стратегії планування. Зазвичай потрібні кілька варіантів стратегій реагування на ризики, що повинні відповідати завданням закладу освіти і бути узгоджені з усіма членами колективу.

Проводити моніторинг з оцінки ризиків і визначати пропозиції та рекомендації за підсумками його проведення передбачає забезпечення виконання плану ризиків і оцінювання його ефективності з урахуванням зниження ризику. Показники ризиків, що пов'язані із здійсненням умов виконання плану фіксуються, моніторинг і контроль супроводжують цей процес.

Методи обробки ризиків

Для забезпечення процесів управління ризиками необхідно оволодіти методами обробки ризиків, що наочно подано в табл. 3.

Таблиця 3.

Методи обробки ризиків у закладах освіти

Процеси управління ризиками	Методи обробки
Планування управління ризиками	SWOT аналіз, експертне оцінювання, самоаналіз
Ідентифікація ризиків	опитування, інтерв'ювання експертів, аналіз пропозицій, мозкової штурм, аналіз критичності, контрольні переліки, реєстри ризиків і бази даних, метод Делфі
Якісний та кількісний аналіз ризиків	карта ризиків, матриця якісного аналізу, регресійний аналіз, аналіз чутливості
Планування реагування на ризики	матриця пріоритетності, мета-план, мінімізація ризику (усунення або попередження ризику, розподіл ризику, зниження ступеня ймовірності, зниження ступеня наслідків); обробка ризику (надання можливостей, залучення учасників, що впливають на розвиток подій, зниження ступеня ймовірності, зниження ступеня наслідків).
Моніторинг та управління ризиками	аналіз даних, опитування, інтерв'ювання, матриця оцінювання тощо

Карта ризиків – ефективний інструмент управління

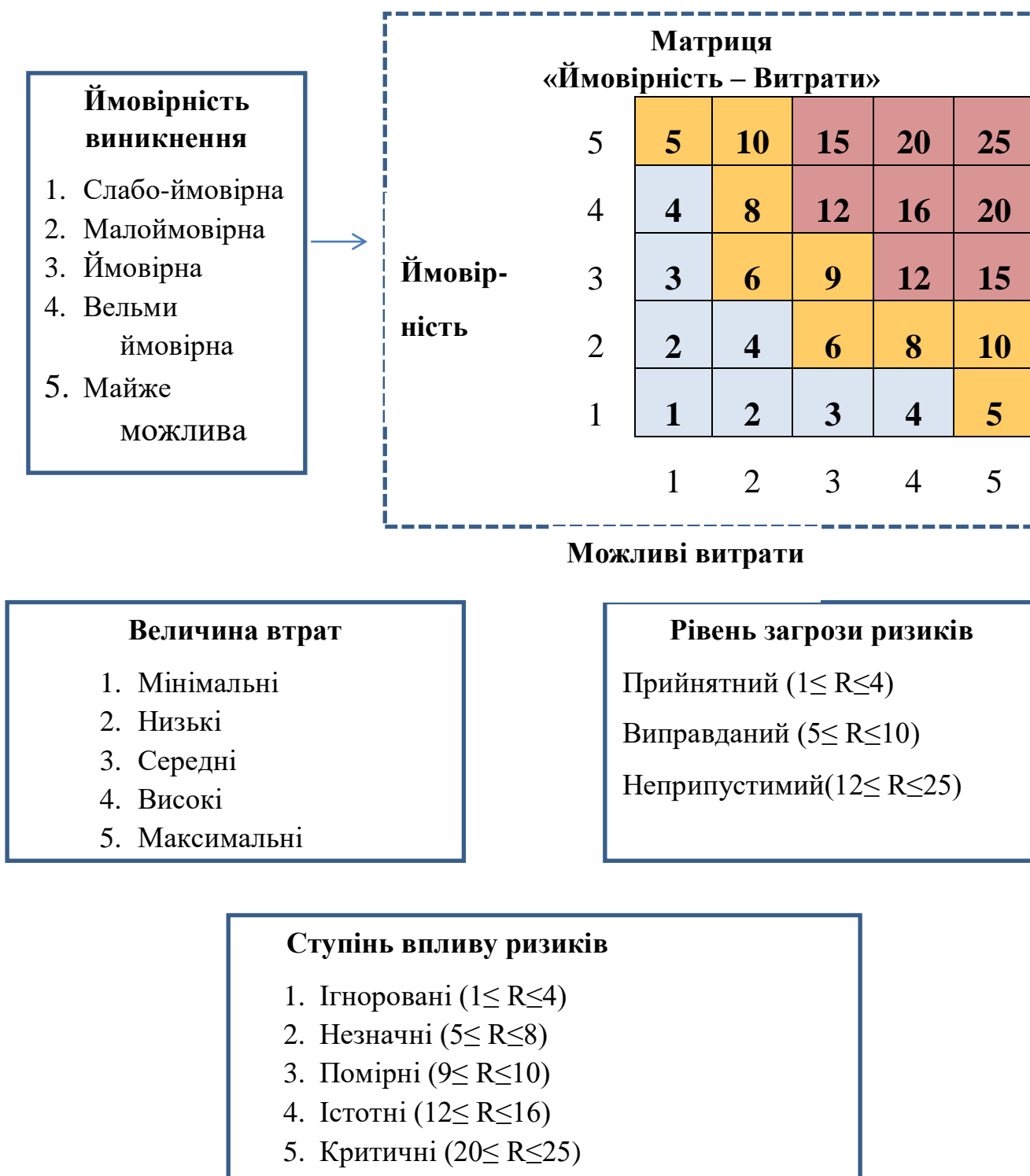


Рис. Процес оцінки ідентифікаційних ризиків

Методи реагування на ризик

Окремим є процес планування реагування на ризики, за умов його можливої мінімізації (усунення або запобігання ризику, розподіл ризику, зниження ступеня ймовірності, зниження ступеня наслідків) або обробки (надання можливостей, залучення учасників, що впливають на розвиток подій, зниження ступеня ймовірності, зниження ступеня наслідків), оскільки є низка ризиків, які менеджер освіти повинен прийняти, їх неможна мінімізувати, іноді і немає такої необхідності.

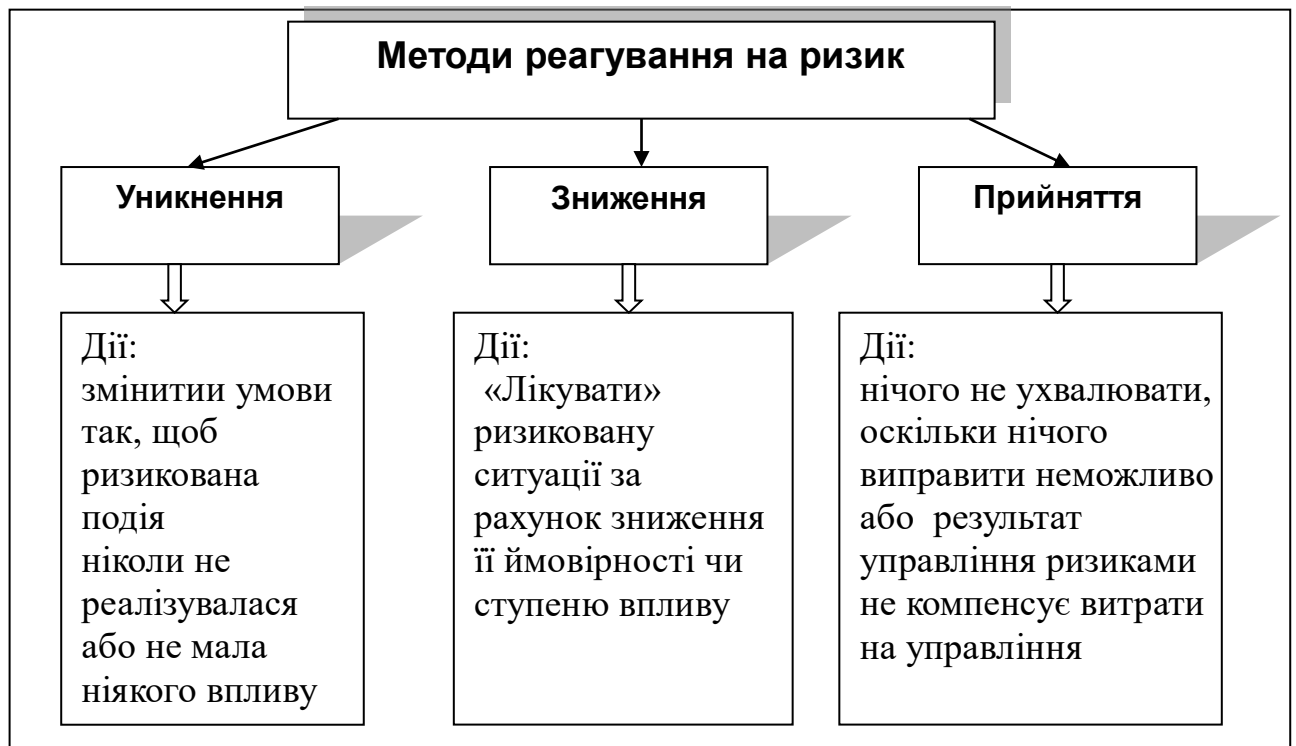


Рис. Методи реагування на ризик

Шляхи запобігання та подолання ризиків

Враховуючи недостатнє фінансування сучасних закладів освіти державою, надання автономії в умовах реформування, неготовність закладів освіти до змін сприяє додатковому загостренню ситуації і виникненню ризиків. Франдрайзинг як один із шляхів запобігання та подолання ризиків у закладі освіти практикується здебільшого некомерційними організаціями, які зацікавлені в донорах, спонсорах і благодійниках. Таке фінансове співробітництво некомерційного сектора і бізнесу широко поширене при вирішенні проблем у соціальній сфері, науці, освіті, культурі.

Діяльність громадських організацій, фандрайзингу, спонсорства, соціального партнерства, волонтерської діяльності, регламентують нормативні та законодавчі акти [9; 10; 11; 12].

Відзначимо, що в умовах державно-громадського управління заклади освіти повинні знаходити продуктивні зв'язки з різноманітними громадськими організаціями, опікунськими радами, меценатами, благодійними організаціями та фондами, засобами масової інформації, чия діяльність органічно переплетена зі стратегічними настановами закладу освіти з питань навчання та виховання учнів, впровадження інклюзивного навчання для дітей з особливими потребами, вдосконалення форм і методів роботи, інвестування та реалізації проектів. Громадські організації повинні бути партнерами закладу освіти щодо управління ризиками. Їх називають організаціями третього сектора (визначення запропоновано В. Нільсеном у 1979 р.). Зазначене поняття ґрунтується на тому, що першим сектором вважаються органи державної влади (від вищого законодавчого та виконавчого органу до органів місцевого самоврядування); другим – сили, які забезпечують життєдіяльність економіки держави (представники комерційної сфери); третім – громадянське суспільство, що складається з інститутів або організацій, що здійснюють різноманітну діяльність, але не входять до системи державних органів і системи прибуткових структур. Під громадською організацією С. Воронова розуміє організацію, що створюється за ініціативою і на основі вільного волевиявлення дорослих або дітей, яка не є безпосереднім структурним підрозділом державної установи, водночас 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 організації.

Різнорманітність видів громадських організацій зумовлює необхідність їх класифікації, які відображено у працях учених (С. Воронова, Л. Кормич, М. Кравчук, О. Кушніренко, Л. Лойко, О. Носенко, Т. Слінько, М. Шаповал, Д. Шелест).

С. Вороновою запропоновано класифікацію громадських організацій за територіальним принципом, сферами діяльності, складом, що функціонують на цей час в Україні.

В університеті Джона Гопкінса здійснена спроба розробити критерії розподілу громадських організацій як частини дослідження неурядових організацій у світовому масштабі. Така класифікація отримала назву Міжнародної класифікації недержавного (і неприбуткового) сектора і є надзвичайно складною системою, яка розподіляє громадські організації на десять основних категорій: культура і відпочинок; освіта і наукові дослідження; охорона здоров'я; соціальні служби; довколишнє середовище;

розвиток та житлово-комунальне господарство; адвокатура і політика; філантропічні посередники та підтримка; міжнародна діяльність; бізнес, професії та спілки.

Отже, громадські організації розрізняються за соціальною основою, сферами діяльності, організаційною побудовою, цілями, методами і засобами діяльності і класифіковані за різними критеріями. Взаємодія навчальних закладів з громадськими організаціями відбувається через проектну, фандрайзингову і волонтерську діяльність.

Здійснення фандрайзингу в закладах освіти передбачає залучення додаткових ресурсів, формування, підтримку і розвиток зв'язків з громадськими організаціями як із фінансовими донорами, формування громадської думки на користь підтримки діяльності освітніх установ з нагальних питань.

Зауважимо, що в працях учених (В. Бангун, О. Комаровський, В. Барезев, С. Леліков, С. Орлова та ін.) зазначається, що фандрайзинг у рамках діяльності некомерційних організацій або фандрайзерів може здійснюватися двома основними шляхами:

- завдяки самофінансуванню (членські внески, проведення благодійних заходів, надання різного роду платних послуг (забезпечення інформацією, проведення семінарів, тренінгів)) і виконання договірних робіт (експертиза, обстеження, проведення археологічних досліджень) тощо);

- за рахунок отримання фінансової підтримки від зовнішніх джерел (гранти, кошти з місцевого бюджету, участь у державних (або регіональних) цільових програмах, спонсорство тощо).

Ученими (А. Шнирковим, І. Мингазутдіновим та ін.) визначено форми фандрайзингу: грантовий, благодійницький і співробітництво з органами державної влади, промисловими підприємствами та фірмами.

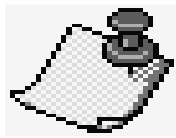
Отже, в обох варіантах використовуються різні інструменти (методи) для досягнення цілей.

Структура фандрайзингової діяльності закладу освіти акцентує увагу на тому, що під час здійснення фандрайзингу менеджери освіти застосовують знання, вміння і навички з питань оподаткування та соціальної сфери, законодавства України, а також уміння привертати до себе увагу співрозмовника, зацікавлювати і переконувати його в необхідності брати участь у проекті, налагоджувати неформальні відносини з потенційним спонсором (О. Пометун, А. Гонорська).

Одним із шляхів запобігання та подолання ризиків у закладі освіти є соціальне партнерство. «Соціальне партнерство» – досить новий термін, що описує внутрішньовідомчу і міжвідомчу взаємодію установ і в системі державного, і недержавного секторів в освіті, і медичних установ, установ

соціального забезпечення, соціальної та творчої реабілітації, що відповідають за реабілітацію та реабілітацію людей з обмеженими можливостями здоров'я. Особливе значення має взаємодія навчальних закладів, що реалізують інклюзивну практику, з громадськими організаціями, які реалізують і захищають ідеї інклюзивної освіти, відстоюють права людей з обмеженими можливостями здоров'я на повноцінну освіту і життя взагалі.

Зазначимо, що для закладів освіти батьки є головними партнерами менеджерів і педагогів у процесі навчання і виховання, а в кінцевому підсумку – соціалізації дитини і мають право бути включеними в процес прийняття рішень, які впливають на їхніх дітей.



Питання для самоконтролю

- Розкрийте міжнародні стандарти управління ризиками.
- Охарактеризуйте процеси управління ризиками у закладах освіти.
- Наведіть приклади методів обробки ризиків відповідно до етапів.
- Спростуйте чи обґрунтуйте необхідність складання карти ризиків.
- Розкрийте методи реагування на ризики, шляхи запобігання та подолання ризиків.



Питання для самостійного опрацювання

Класифікацію ризиків

- Критичні ризики. Методи кількісного аналізу ризиків. Матриця якісного аналізу. Аналіз чутливості.

Моніторинг та управління ризиками у закладах освіти

- Контроль як функція управління ризиками. Механізми контролю за ризиками. Врахування ризиків при стратегічному плануванні програми розвитку закладу освіти.

Професійні та особистісні характеристики менеджера освіти в

управлінні ризиками.

➤ Роль менеджера освіти в управлінні ризиками у закладах освіти. Асертивність як провідна якість менеджерів освіти при прийнятті рішень в умовах невизначеності. Толерантність до невизначеності.



Література до теми:

1. Авраменко А. Фандрайзинг : искусство добывать и отдавать деньги / А. Авраменко, Г. Аксенов. – К. : Планета людей, 2001. – 311 с.
2. Артемьева Т. В. Фандрайзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань, 2010. – 286 с.
3. Балашова А. Л. Фандрайзинг для молодежной организации : [консп. лекц.] / А. Л. Балашова. – М. : МГГУ им. М. А. Шолохова, 2008. – 103 с.
4. Бірюков О. В. Управління інноваціями в управлінні проектами : метрика стандартів [Електронний ресурс] / О. В. Бірюков // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 4 (44). – С. 52–59. – Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/44/12bovpms.pdf>.
5. Бондаренко П. В. Карта ризиків – ефективний інструмент управління [Електронний ресурс] / П. В. Бондаренко. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>.
6. Воронова С. В. Підготовка менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / С. В. Воронова. – Одеса, 2013. – 21 с.
7. Воронова С. В. Підготовка менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти : дис. ... кандидата пед. наук : 13.00.04 / Воронова Світлана Віталіївна. – Одеса, 2013. – 237 с.
8. Димитров И. Л. Идентификация рисков как инструмент повышения эффективности инновационной деятельности / И. Л. Димитров // Молодой ученый. – 2013. – № 2. – С. 113–116.
9. Закон України «Про благодійництво та благодійні організації» від 05. 07. 2012 р. № 5973 –VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 25. – С. 252. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>.
10. Закон України «Про волонтерську діяльність» від 19. 04. 2011 р. № 3236-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 42. – С. 435. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3236-17>.
11. Закон України «Про громадські об'єднання» від 22. 03. 2012 р. № 4572–VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 1. – С. 1. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>.
12. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04. 07. 2002р. № 40-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – С. 266. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
13. Зинкевич В. А. Карта рисков – эффективный инструмент управления [Електронний ресурс] / В. А. Зинкевич, В. Н. Черкашенко. – Режим доступа : <http://www.franklin-grant.ru/ru/reviews/review7.shtml>.

14. Комаровский А. В. Фандрейзинг в вопросах, ответах и цитатах : [учеб. пособ.] / О. В. Комаровский. – Луганск, 2007. – 54 с.
15. Кормич Л. І. Громадські об'єднання та політичні партії сучасної України : [навч. посіб.] / Л. І. Кормич, Д. С. Шелест. – Одеса : Юрид. література, 2002. – 200 с.
16. Лисенков С. Л. Загальна теорія держави і права : [навч. посіб.] / С. Л. Лисенков. – К. : Юрисконсульт, 2006. – 355 с.
17. Лойко Л. І. Громадські організації етнічних меншин України : природа, легітимність, діяльність : [монографія] / Л. І. Лойко. – К. : Фоліант, 2005. – 634 с.
18. Носенко Е. Толерантність до невизначеності як системоутворювальний особистісний чинник творчої обдарованості / Е. Носенко, М. Шаповал // Психологія суспільства. – 2002. – № 1. – С. 97.
19. Пометун О. І. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу? Порадник сучасного директора : [навч.-метод. посіб.] / О. І. Пометун, А. В. Гонорська. – Тернопіль : Астон, 2006. – 120 с.
20. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – 4-е изд. – М. : 2010. – 496 с.
21. Слінько Т. М. Конституційно-правовий статус об'єднань громадян в Україні : [навч. посіб.] / Т. Слінько, О. Г. Кушніренко. – Харків : Арсис, ЛТД, 1998. – 176 с.
22. Стандарты риск-менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Standarty-risk-menedzhmenta.php>.
23. Теорія держави і права (опорні конспекти) : [навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / авт.-упоряд. М. В. Кравчук]. – К. : Атіка, 2005. – 288 с.
24. Фандрайзинг : привлечение средств на некоммерческую деятельность / [В. Барезев, С. Леликов, С. Орлова и др.]. – СПб : ГУКИ, 2005. – 102 с.
25. Філософський словник / [за ред. В. І. Шинкарука]. – К. : Голов. ред. укр. рад. енциклопедії, 1973. – 599 с.
26. Хуснутдінов О. Я. Громадський рух як рушійна сила формування громадянського суспільства (Третій сектор в Україні. Теоретично-правові та практичні аспекти розвитку) / О. Я. Хуснутдінов. – К. : [б. в.], 2000. – 47 с.
27. Черненко Н. М. Необхідність управління ризиками у навчальних закладах / Н. М. Черненко // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». – К. : Гнозис, 2014. – Вип. 10. – С. 375–380.
28. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками: теорія та практика: [монографія]. – Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2016. – 386 с.
29. Черненко Н. М. Управління ризиками в сучасних умовах / Н. М. Черненко // Педагогічні та психологічні науки : виклики і сьогодення : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 08 серп. 2014 р. – К. : ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2014. – С. 70–72.
30. Черненко Н. М. Управління ризиками у сучасних закладах освіти / Н. М. Черненко // Актуальні дослідження в соціальній сфері : матеріали шостої міжнар. наук.-практ. конф., 17 лист. 2015 р. – Одеса : Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2015. – С. 80–82.
31. Черненко Н. Н. Информационно-аналитическая деятельность менеджеров образования как составляющая управления рисками / Н. Н. Черненко // Вестник Минского городского института образования : научн.-метод. журнал. – 2015. – № 2 (21). – С. 25–28.

32. Черненко Н. Н. Минимизация и устранение рисков в процессе внедрения инклюзивного образования / Н. Н. Черненко // *Psihologie. Pedagogie speciala. Asistenta sociala a Universitatii Pedagogice de Stat «Ion Creanga» din Chisinau.* – 2015. – № 3 (40). – С. 73–76.

33. Черненко Н. Н. Современные аспекты управления рисками в учебном заведении / Н. Н. Черненко // *Nowoczesna edukacja : filozofia, innowacja, doświadczenie.* – Łódź : Wyższa Szkoła Informatyki i Umiejętności, 2015. – № 4. – С. 22–28.

34. Черненко Н. Н. Стратегический анализ рисков учебного заведения / Н. Н. Черненко // *Psihologie. Pedagogie speciala. Asistenta sociala a Universitatii Pedagogice de Stat «Ion Creanga» din Chisinau.* – 2014. – № 4 (347). – С. 16–21.

35. Якошь І. С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками / І. С. Якошь // *Вісник Університету банківської справи Національного банку України.* – 2010. – № 1. – С. 160–162.

36. Fisher J. *Nongovernments : NGOs and the Political Development of the Third World* / J. Fisher. – Connecticut : Kumarian Press, 1998. – 237 p.

РОЗДІЛ II

ПРАКТИКУМ З РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ



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 (вказати, 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, використані 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:

- **здійснить 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, вищій);

- 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.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ТА КЕЙСИ

Заняття 2.1. Дискусія «Управління закладом освіти без урахування ризиків – безперспективний шлях»

Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:

- ознайомтеся з питаннями, що будуть обговорюватись, а саме: Управління закладом освіти без урахування ризиків – безперспективний шлях.

- доберіть літературу з обраної теми (джерела, документи, книги, статті, інтернет-джерела) та підготуйте публічний виступ до 5 хвилин, розкриваючи сутність питання та обґрунтовуючи власну позицію.

Структура семінарського заняття

➤ Вступне слово (10 хв.)

Навчальну групу поділяють на творчі підгрупи, призначають старост, експертів і секретаря.

➤ Основна частина (1-1,5 години). Це найбільш творча стадія, коли активність учасників максимальна, ідеї виражаються вільно. Учасники брейн-стормінгу повинні продукувати максимальну кількість ідей з приводу якої-небудь конкретної проблеми.

➤ Заключна частина (10 хв.).

Заняття 2.2. Ігрове моделювання «Класифікація ризиків: організація експертної оцінки»

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

➤ ознайомтеся з питаннями, що будуть обговорюватись, а саме:

1. Організація експертної оцінки (див. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками : теорія і практика : монографія. Одеса, 2016. с. 107-117; анкета експерта С.440-442);
2. Класифікація ризиків у закладах освіти.

3. Підготуйте Ваші варіанти ймовірних ризиків, враховуючи досвід роботи/навчання у закладі освіти, що не зазначені в анкеті.

Заняття 2.3. Брейн-стормінг «Особливості управління ризиками у закладах освіти : стан, проблеми, перспективи»

Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:

- ознайомтеся з питанням, що будуть обговорюватись, а саме:

1. Особливості управління ризиками у закладах освіти : стан, проблеми, перспективи

- доберіть літературу з обраної теми (джерела, документи, книги, статті, інтернет-джерела) та підготуйте публічний виступ до 5 хвилин, розкриваючи сутність питання та обґрунтовуючи власну позицію.

Під час проведення практичного заняття у формі брейн-стормінгу учасникам необхідно знати такі правила:

1. Виключається критика – можна висловлювати будь-яку думку без побоювання, що її визнають поганою.
2. Стимулюється вільне і навіть неприборкане асоціювання. Чим сміливіша ідея, тим краще.
3. Кількість запропонованих ідей повинна бути якомога більша.
4. Висунуті ідеї дозволяється як завгодно комбінувати, а також пропонувати модифікації, тобто покращувати ідеї, що продукувалися іншими членами групи.
5. Брейн-стормінг не терпить шаблонного мислення. Повне звільнення із полону стереотипів, стандартів і традицій – важлива умова успішного творчого пошуку.
6. Дозволяється задавати запитання колегам з метою уточнення та розвитку їхніх ідей; запитання не повинно містити в собі оцінки чи вашого ставлення до ідеї.
7. Старанно, коротко формулюйте свої думки; не засмучуйтесь, якщо Вас не розуміють, зробіть спробу ще раз обґрунтувати чи змінити свою ідею.
8. Якщо проблема в цілому не піддається розв'язанню, спробуйте розкласти її на складові елементи і поміркуйте над кожним із них окремо.

9. Брейн-стормінг бажано проводити в комфортній і невимушеній обстановці. Люди повинні бути у стані релаксації. Крісла та стільці розставляють колом. Стіл не обов'язковий. Керівник (викладач) не повинен тиснути на групу, однак головує на засіданні. Бажано, щоб у його розпорядженні була дошка.

10. Спостерігачі є секретарями і знаходяться поза групою учасників. Вони фіксують усе, про що говорять, навіть ті ідеї, які на їх погляд не мають ніякого значення. Вони повинні бути дуже уважними і записувати навіть жарти, каламбури.

11. За п'ять хвилин до початку брейн-стормінгу спробуйте відповісти для себе на такі запитання:

- Чи заслуговує дана проблема моєї уваги?
- Що дасть її розв'язання?
- Кому і для чого це потрібно?
- Що відбудеться, якщо нічого не змінювати?
- Що відбудеться, якщо я не висуну жодної ідеї?

Структура заняття

➤ Вступне слово (10 хв.)

Навчальну групу поділяють на творчі підгрупи, призначають старост, експертів і секретаря.

➤ Основна частина (1-1,5 години). Заслуховують виступи здобувачів вищої освіти, формують список проблем, генрують варіанти вирішення. Це найбільш творча стадія, коли активність учасників максимальна, ідеї виражаються вільно. Підсумовуючи, розглянемо, з приводу якої-небудь конкретної проблеми учасники продукували максимальну кількість ідей.

➤ Заключна частина (10 хв.).

Заняття 2.4. Тренінг «Професійні та особистісні характеристики менеджерів освіти в управлінні ризиками».

Мета: формування мотиваційної настанови до управління ризиками, настанови на зміни, умінь аргументувати і переконувати, розвиток аналітичних, комунікативних якостей майбутніх менеджерів освіти

Хід проведення тренінгу «Професійні та особистісні характеристики менеджерів освіти в управлінні ризиками»

№ з/п	Види роботи	Орієнтована на тривалість, хв.	Ресурсне забезпечення
1.1.	Рухлива гра «Знайди пару»	5	Стільці
1.2.	Мозковий штурм «Правила тренінгу»	5	Фліп-чарт, плакат з правилами роботи
1.3.	Очікування. Вправа «Чарівна скринька»	5-10	Аркуші паперу, плакат із зображенням скриньки
1.4.	Інформаційне повідомлення «Сучасні погляди вчених щодо професійних характеристик менеджерів освіти, необхідних для управління ризиками»	10-15	Міні-презентація, мультимедійний проектор
1.5.	Мозковий штурм «Якості, необхідні для управління ризиками»	15	Аркуші паперу, ручки
1.5.	Ділова гра «Кадрова проблема на порозі змін XXI ст.»	45	Папірці з інструктивно-методичними вказівками для учасників ділової гри; п'ять сигнальних карток, інструкція для кожної тріади, 15 маленьких квадратиків по три кожного кольору
1.6.	Дискусія «Чи потрібно враховувати ризики?»	30	Виступ на педрадї (міні-презентація)
1.7.	Встановлення пріоритетів	10	план заходів
1.8.	Вправа «Дерево підсумків»	10	Липкі кольорові папірці, ручки, плакат із зображенням

			дерева
1.9.	Вправа «Я вважаю та рекомендую....»	20	Аркуші паперу

Заняття 2.5. Тренінг «Асертивність»

Мета: опрацювання майбутніми менеджерами освіти методів роботи над власною асертивністю, а саме: асертивне «ні», техніка заїждженої платівки, техніка ухилення, захист власних кордонів тощо.

Під час тренінгового заняття здобувачі вищої освіти мають можливість:

- розкрити вміння захищати власну позицію, не ображаючи при цьому прав інших людей (вправи спрямовані на навчання учасників технікам переконання, міні-презентація);
- здійснювати рефлексію власних якостей та умінь з асертивної поведінки (за запропонованими вправами було здійснено спільний пошук ресурсного психологічного стану, власних якостей та умінь);
- формувати уміння і навички пред'являти обґрунтовані вимоги та претензії.

Рекомендації щодо підготовки до тренінгу:

Вправа «Криголам»

Мета: створення доброзичливої атмосфери, знайомстві учасників між собою, настанові на роботу.

Бути готовим надати відповіді на запитання:

«Якби ви не були тим, хто ви є, ким би ви хотіли бути?»,

«Чи можуть люди отримувати від життя більше, ніж отримують зараз?»,

«Що викликає у вас сильні емоції?»,

«Яке ваше найзначніше досягнення?»,

«Що вам подобається у вас найбільше?»,

«Що ви вмієте робити краще, ніж більшість людей?»,

«Чим у вашому житті ви найбільше пишаєтеся?»).

Інформаційне повідомлення

Презентація сутності поняття «асертивність», «асертивна поведінка», розкриття методів роботи над власною асертивністю.

Майбутнім менеджерам освіти також було запропоновано переваги від щоденної асертивності, що визначено В. Булигою [85]:

- Ви виставляєте власні кордони і вмієте грамотно їх відстоювати, при цьому, поважаєте і кордони інших людей;
- Ваша самооцінка є адекватною, і в будь-якому колективі ви відчуваєте себе комфортно;
- Ви вмієте правильно висловлювати як позитивні, так і негативні почуття;
- самостійно ставите, і вирішуєте, важливі для вас цілі не порушуючи чужих кордонів.

Групу студентів розподілено на 2 підгрупи: батьки (5-7 осіб), колеги (5-7 осіб), директор.

«Директор школи виступив на батьківських зборах/педагогічній раді про те, що відповідно до Концепції розвитку інклюзивної освіти від 01.10.2010 р. № 912, Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах» від 15.08.2011 р. № 872 та інших законодавчих актів з цього навчального року до школи подано заяви на навчання 15 учнями з особливими потребами. Така інформація обурила як педагогів, так і батьків».

Підводячи підсумки майбутнім менеджерам освіти було рекомендовано в позааудиторний час виконати практичні вправи («Сходи успіху», «Я поводжу себе впевнено, якщо..», «Чи керую я..» тощо) тренінгу «Асертивність» [Бишоп Сью. Тренинг ассертивности / Сью Бишоп ; пер. с англ. А. Маслов. – СПб. : Питер, 2001. – 208 с. – (Серия «Эффективный тренинг»)].

Заняття 2.6. Вирішення практичних завдань «Інструменти та процедури ідентифікації ризиків у закладах освіти»

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- ознайомтеся з питаннями, якими необхідно володіти для виконання завдань:

1. 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).

- доберіть літературу з обраної теми (джерела, документи, книги, статті, інтернет-джерела) та підготуйте публічний виступ до 5 хвилин, розкриваючи сутність питання та обґрунтовуючи власну позицію.

Заняття 2.7. Тренінг «Карта ризиків – ефективний інструмент управління»

Вправа «Комплімент»

Вправа «Карта ризиків».

Визначить у процесі реалізації проекту будівництва їдальні/спортивного комплексу можливі ризики в таких сферах: стан ґрунту, фінансування, своєчасність платежів, планування ресурсів, передання в експлуатацію.



Процес якісної оцінки ідентифікованих ризиків під час реалізації проекту

Індекс ризиків (математичне очікування, в балах) класифікували: за ступенем дії ризиків на проект (критичні, істотні, помірні, незначні, ігноровані) і за рівнем впливу на ризик (рівень заходів реагування на ризики: недопустимі, виправдані, допустимі).

Класифікація ризиків за величиною втрат

Види ризиків	I_q (бали)	Величина втрат I_q (в % від планового прибутку за обсягом)
Мінімальні	1	$0 < I_q \leq 10$
Низькі	2	$10 < I_q \leq 40$
Середні	3	$40 < I_q \leq 60$
Високі	4	$60 < I_q \leq 90$
Максимальні	5	$90 < I_q \leq 100$

Міні-кейс

Визначте відсоток забезпечення навчального закладу педагогічними кадрами, якщо протягом 2017-2018 н.р. працювали 120 осіб на постійній основі, з них протягом року звільнилися 8 осіб, 4 особи пішло у декретну відпустку, на кінець навчального року – 12 вакансій. Кількість педагогічних працівників, які здійснюють викладання навчальних предметів, за фахом 105 осіб. Усі педагогічні працівники вчасно пройшли атестацію і курси підвищення кваліфікації.

У 2018-2019 р. працювали 115 осіб на постійній основі, звільнилися 3 особи, 5 осіб за сумісництвом. Кількість педагогічних працівників, які здійснюють викладання навчальних предметів, за фахом 115 осіб. 2 педагогічних працівників не вчасно пройшли атестацію і курси підвищення кваліфікації.

У 2019-2020 р. – 117 осіб на постійній основі, звільнилося 6 осіб, за сумісництвом працювали 3 особи. Кількість педагогічних працівників, які здійснюють викладання навчальних предметів, за фахом 105 осіб. Усі педагогічні працівники вчасно пройшли атестацію і курси підвищення кваліфікації.

Висновок: _____

Ймовірні ризики: _____

Загрози: _____

План реагування на ризики: _____

Міні-кейс

Проаналізуйте результативність освітнього процесу ЗНЗ за критеріями поданими у таблиці, визначаючи ймовірні ризики та можливі загрози. Запропонуйте план заходів щодо поліпшення ситуації.

№ п/п	Критерій	Коефіцієнт значимості показника	Кількість балів	Рівень освітньої діяльності
Результативність навчально-виховного процесу				
3.1	Рівень навчальних досягнень учнів за результатами контрольних випробувань з базових предметів інваріантної складової навчального плану, проведених незалежною експертною комісією у випускних класах кожного ступеню (4-х, 9-х, 11 (12)-х), але не більше, ніж з двох предметів	3	10	високий
3.2	Результати навчальних досягнень учнів за результатами семестрового та (або) річного оцінювання ¹		10	високий
3.3	Розбіжність за результатами семестрового (річного) оцінювання навчальних досягнень учнів та проведених комісією контрольних робіт		10	високий
3.4	Частка учнів, які нагороджені за успіхи в навчанні золотими та срібними медалями, похвальними листами та грамотами (за останні 3 роки)		0	-
3.5	Частка учнів, які стали переможцями Всеукраїнських учнівських олімпіад (за останні 3 роки)		2	низький
3.6	Частка учнів, які стали призерами конкурсу-захисту робіт учнів-членів Малої академії наук (за останні 3 роки)		0	-
3.7	Творчі та спортивні досягнення учнів (за останні 3 роки)		5	середній
3.8	Педагогічні працівники-призери конкурсів фахової майстерності у сфері освіти		3	низький
3.9	Частка педагогічних працівників, які мають педагогічні звання, науковий ступінь		4	середній
3.10	Результативність участі випускників 11-х класів у ЗНО з української мови та літератури		0	-
Загалом по розділу № 3:			44	середній

Висновок: _____

Ймовірні ризики: _____

Загрози: _____

План реагування на ризики: _____

Заняття 2.8. Кейс-стаді «Ухвалення рішень в умовах невизначеності й ризику»

Результативність освітнього процесу

Міні-кейс

Вирахуйте відсотки за рівнями навчальних досягнень учнів відповідно до результатів контрольних випробувань з базових предметів інваріантної складової навчального плану у 4-х, 9-х, 11-х кл. за даними, поданими у таблиці нижче.

Предмет/ клас	К-сть учнів	Писали	Рівень навчальних досягнень							
			Початковий		Середній		Достатній		Високий	
			Кількість учнів	%	Кількість учнів	%	Кількість учнів	%	Кількість учнів	%
Українська мова, 4 кл.	32	32	2		13		15		2	
Математика, 4 кл.	32	32	3		16		10		3	
Українська мова, 9 кл.	28	28	2		13		11		2	
Алгебра, 9 кл.	28	28	2		15		9		2	
Українська мова, 11 кл.	22	22	3		7		9		3	
Алгебра, 11 кл.	22	22	3		9		7		3	

Вирахуйте відсотки за рівнями навчальних досягнень учнів відповідно до результатів семестрового оцінювання у 4-х, 9-х, 11-х кл.

Предмет/ клас	К-сть учнів	Писали	Рівень навчальних досягнень							
			Початковий		Середній		Достатній		Високий	
			Кількість учнів	%	Кількість учнів	%	Кількість учнів	%	Кількість учнів	%
Українська мова, 4 кл.	32	32	1		10		17		4	
Математика, 4 кл.	32	32	1		16		12		3	
Українська мова, 9 кл.	28	28	1		13		12		2	
Алгебра, 9 кл.	28	28	1		15		10		2	
Українська мова, 11 кл.	22	22	1		8		10		3	
Алгебра, 11 кл.	22	22	1		9		9		3	

Вирахуйте розбіжність за результатами семестрового оцінювання навчальних досягнень учнів та проведених комісією контрольних робіт.

Контингент учнів-випускників протягом 2017-2018 н.р. – 90 осіб, з них 5 учнів, які нагороджені за успіхи в навчанні золотими та срібними медалями, похвальними листами та грамотами; у 2018-2019 н.р. – 88 осіб, з них – 6 осіб, 2019-2020 н.р. – 82 особи, з них – 4 осіб.

12 учнів за три роки взяли участь в олімпіадах, з них: 2 учнів стали призерами II етапу олімпіади; 1 учень став призером III етапу олімпіади, жодного призера IV етапу олімпіади. Стали призерами конкурсу-захисту робіт учнів-членів Малої академії наук – 1 учень, взяли участь – 6 осіб.

2 учнів призерів спортивних змагань, конкурсів-оглядів, художньої творчості та самодіяльності регіонального рівнів.

Проаналізуйте отримані дані освітнього процесу у ЗЗСО і зробіть відповідні висновки, визначаючи ймовірні ризики, загрози та сформулюйте рекомендації щодо удосконалення результатів освітнього процесу ЗЗСО.

Висновок: _____

Ймовірні ризики: _____

Загрози: _____

План реагування на ризики: _____

До пакету міні-кейсів було включено приклади ситуацій, можливих у закладі освіти, зокрема:

ситуація 1. Директор педагогічного училища отримав скаргу від студентів 2-В групи відділення початкового навчання, де вони констатують, що викладач математики Іванова Тамара Дмитрівна систематично ставить майже всім «2», навіть тоді, коли може «натягнути» на «3». При цьому вона здебільшого любить повторювати: «Ну що ж? Як завжди «2». Попередньої Вам, як видно, було замало?!».

Оскільки з цього приводу це була не перша скарга, директор педагогічного училища, від'їжджаючи на курси підвищення кваліфікації, наказав замінити викладачів у групах, а саме: Тамару Дмитрівну – викладати математику в 3-А групі, а Черновій Тетяні Іванівні, яка раніше там викладала – у 2-В групі.

Необхідно:

- визначити чинники що вплинули на термінове ухвалення рішення?
- Які ризики може викликати термінове ухвалення рішення?
- Запропонуйте альтернативи ухваленню рішення.

Ситуація 2. Педагог-організатор педагогічного училища отримав одночасно два термінових завдання: від свого безпосереднього начальника (заступника директора з виховної роботи) і вищого начальника (директора). Часу для погодження строків на виконання завдання немає, необхідно терміново почати роботу. Подумав і не виконав жодного, пояснюючи, що

обидва одразу виконати неможливо, а сам неспроможний визначитись, якому ж із цих завдань надати перевагу.

За несвоєчасне виконання педагогом-організатором завдань, директор виніс догану заступнику за недостатню організацію роботи підлеглих та відсутність контролю, позбавивши його чергової премії.

Ситуація 3. Директор працює на посаді вже другий рік. Молодий учитель звертається з проханням відпустити його з роботи на чотири дні без утримання заробітної платні у зв'язку з весіллям.

- Чому на чотири? – запитав директор.
- А коли одружувався Іванов, ви йому дозволили чотири, - не обурюючись відповідає підлеглий і подає заяву.

Директор підписав заяву на три дні, відповідно до чинного положення.

Але підлеглий вийшов на роботу через чотири дні. Директор обмежився публічним зауваженням, констатує, що не було заміни, але в таблиці поставив день без виробітку.

Заняття 2.9. Дискусія «Врахування ризиків при стратегічному плануванні програми розвитку закладу освіти»

Дискусія «Врахування ризиків при стратегічному плануванні програми розвитку закладу освіти» спрямована на обговорення актуальної теми, що вимагає всебічного аналізу.

Процедура виконання. Дискусія «Акваріум» передбачала три етапи: підготовчий (презентувалася проблема «Стратегічне планування програми розвитку закладу освіти»), студентів поділили на мікрогрупи, які розміщувалися по колу; кожна група обговорювала специфіку стратегічного планування програми розвитку закладу освіти.

Другий етап – «акваріумні» обговорення проблеми – представники мікрогрупи збираються у центрі аудиторії і обговорюють проблему, представляючи і відстоюючи інтереси своєї групи.

Решта учасників спостерігає за ходом дискусії, займаючи позицію аналітиків, які оцінюють зміст і форму виступів, ступінь їх переконливості, особливості стилю спілкування під час дискусії, але втручатися в її хід їм забороняється.

Третій етап дискусії передбачає аналіз ходу і результатів обговорення, де майбутні менеджери освіти оцінюють ступінь власної задоволеності тим, як проходило обговорення, і аналізували причини задоволення або незадоволення.

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 вищі, 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 зробіть 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 з боку 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 придбання 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 ²					
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 м² 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.

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;
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.

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. (Серія «Управління закладом освіти»)
3. 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^о», 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 повну загальну середню освіту" : від 13.01.2020 № 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/>.

Н.М. ЧЕРНЕНКО

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Формат 60x84/16. Ум. друк.арк. 10.70
Папір офсетний.