

УДК 005.334:37

DOI 10.31654/2663-4902-2024-PP-2-142-153

Новгородська Ю. Г.

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки,
початкової освіти, психології та менеджменту
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
NovgorodskaYG04@gmail.com
orcid.org/0000-0002-7285-5548

ОСВІТНІ РИЗИКИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

У статті досліджується новий напрям управлінської практики та досліджень у сфері освіти в Україні – ризик-менеджмент. Висвітлено важливість впровадження ризик-орієнтованого підходу при впровадженні системи управління якістю в закладах освіти. Встановлено, що ризик є необхідною та об'єктивною складовою будь-якого управлінського рішення через те, що невизначеність є неодмінною характеристикою умов управління.

Узагальнено сучасні наукові підходи до розуміння сутності та проявів ризиків у сфері освіти. Виявлено та проаналізовано головні різновиди освітніх ризиків, які можуть виникати у процесі функціонування закладів освіти.

Виокремлено та схарактеризовано фактори, які впливають на виникнення ризиків в закладах освіти. Автором проведено аналіз зовнішніх ризиків, які мають вплив на функціонування та розвиток закладів освіти в Україні. Також виконана систематизація та структурування внутрішніх ризиків, що виникають під час операційних процесів у діяльності цих закладів. Розглянуті управлінські процеси освітніх організацій як основні джерела формування ризиків. Підкреслено, що виникнення внутрішніх ризиків обумовлюється іміджем закладу освіти, його фінансовою стабільністю, організаційною структурою, кадровим потенціалом та професійними ризиками викладачів.

Встановлено, що управління ризиками в освітньому закладі включає в себе вибір стратегії поведінки менеджера освіти в умовах невизначеності. Також відзначено, що цей процес передбачає ідентифікацію ризиків, якісну та кількісну їх оцінку, визначення критичних ризиків та розробку плану реагування на них. Тобто, основне завдання менеджера полягає не в уникненні ризику загалом, а в обдуманому виборі рішень, пов'язаних з ризиком, на підставі об'єктивних критеріїв. Управління ризиком має бути спрямоване не лише на поточні завдання та тактичні вирішення, але й на створення надійної основи для ефективної діяльності закладу освіти у майбутньому.

Ключові слова: освітні ризики, класифікація ризиків, заклад освіти, управління ризиками, ризикоутворюючі фактори.

Постановка проблеми. Аналіз та об'єктивне оцінювання досягнень у галузі освіти за останні роки, враховуючи значущі зміни у всіх сферах суспільного життя та умови, в яких відбуваються реформи, є важливою частиною процесу розвитку національної системи освіти. Такий критичний підхід допомагає зменшити ризики та вирішити актуальні проблеми, які виникають у процесі реформування освіти. Цей підхід має безпосереднє застосування до реформи загальної середньої освіти, зокрема в контексті впровадження Концепції «Нова українська школа», яку затвердив Уряд на період до 2029 року [10].

У сучасному освітньому контексті в Україні навчальні заклади стали повноцінними учасниками ринкової економіки, наділені правом самостійно визначати свої

стратегії розвитку, цілі та методи їх досягнення. Громадське суспільство висуває більш високі вимоги до якості освіти випускників, що призводить до кардинального оновлення навчальних технологій. Організаційно-економічні умови функціонування закладів освіти стрімко змінюються, і супроводжуються загостреною конкуренцією на ринку освітніх послуг. Вирішення завдань адаптації, виживання і прогресування в модернізованих умовах ставить перед освітніми організаціями завдання не лише відстежувати ситуацію на ринку освітніх послуг та аналізувати своє положення на ньому, але й застосовувати методи прогнозування розвитку ринку, враховувати ризики і розробляти альтернативні стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

У ситуаціях, коли невизначеність зовнішніх та внутрішніх факторів стає характерною для будь-якої організації, управління ризиками стає особливо важливою проблемою. З урахуванням розвитку соціально-економічних процесів, духовного відродження та реформ в освітній галузі, а також модернізації існуючих та створення нових закладів освіти, виникає необхідність у розробці сучасних моделей управління освітніми установами на основі принципів ризик-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В управлінській практиці зазвичай можливий ризик, який, в певній мірі, впливає на всі аспекти та сфери діяльності зовнішнього та внутрішнього середовища освітніх установ. Результати останніх досліджень і наукових публікацій в цій області свідчать про важливий внесок учених, як українських, так і зарубіжних, у розв'язання проблем ризик-менеджменту (Н. Атапіна, В. Гранатуров, Д. Галай, В. Глуценко, А. Дамодаран, Ю. Денисова, О. Денисюк, А. Заман, А. Григорович, А. Кемпф, К. Кюхнер, Н. Макарова, Р. Марк, Г. Монахан, К. Мослер, І. Посохов, Д. Стеченко, Д. Хесс, К. Хомбург, Н. Черненко, Ф. Шмідт, Г. Скрадін).

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні підходів до визначення сутності поняття освітніх ризиків та їх класифікації.

Виклад основного матеріалу. Управління ризиками стало одним із провідних напрямів у дослідженнях системи освіти та її реформування. В умовах постійних змін в освітній галузі управління ризиками надає можливість передбачати та запобігати негативним подіям, сприяючи досягненню довгострокових цілей розвитку закладів освіти. Управління ризиками є неперервним процесом, який охоплює всі аспекти діяльності закладу освіти, зокрема використовується при розробці стратегічних програм розвитку та визначенні подій, що можуть впливати на його функціонування. Результати цієї діяльності гарантують досягнення цілей, мінімізуючи організаційні ризики та загрози для репутації.

Для ясного розуміння ризиків та викликів, що виникають у процесі реформування освітньої галузі, необхідно розглянути поняття ризику як явища. У довідково-енциклопедичній літературі термін «ризик» інтерпретується різноманітно, оскільки серед науковців існує відсутність єдиного розуміння цього поняття. Два основні підходи до його визначення часто висвітлюються в літературі. Перший підхід акцентує увагу на відхиленні від запланованих (очікуваних) результатів, тоді як другий фокусується на понятті ризику як загрози чи небезпеки, які можуть виникнути в процесі функціонування закладу освіти.

Особливості досліджуваної теми ведуть до тенденції віддавати перевагу першому підходу, оскільки відхилення у сфері освіти може призводити як до позитивних, так і негативних наслідків, що визначено результатами численних наукових досліджень. Таким чином, ризик – це відхилення від запланованих/очікуваних результатів з ймовірністю настання сприятливого/несприятливого результату. У контексті невизначеності ризик характеризується прийняттям рішення при відсутності повної впевненості в його наслідках.

Розглянемо різні підходи щодо сутності поняття «освітній ризик», які також характеризуються неоднозначністю. Так, у довідковій літературі освітній ризик трактується як:

- діяльність закладу освіти, пов'язана з подоланням невизначеності ситуації

неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення ймовірного результату, невдачі або відхилення від поставленої освітньої мети [5, с.320].

- спосіб дій закладу освіти в умовах невизначеності, що призводить, у кінцевому результаті, до переваги успіху над невдачею [9, с. 405].

У наукових розвідках Т. Клочкової освітній ризик розглядається як «подія або група споріднених випадкових подій, що завдають збитку закладу освіти, який володіє даним ризиком» [7, с.32].

Ми погоджуємося з думкою вітчизняних науковців [6, с. 24]. про те, що освітні ризики «можуть не нести прямих фінансових втрат, а більше проявляються як загрози таких втрат у довгостроковому періоді». При цьому велика роль належить ризик-менеджменту на різних рівнях в освіті (закладу освіти, регіону, підгалузі, галузі освіти в цілому), основне завдання якого полягає у зниженні ймовірності ризиків та мінімізації можливих втрат.

З метою оптимізації процесу прийняття управлінських рішень, які б забезпечували розв'язання вищевказаного завдання, керівники мають орієнтуватися в різноманітності ризиків, що можуть мати місце у процесі функціонування закладів освіти.

Нам імпонує інтерпретація ризиків, ініційована вітчизняними науковцями (рис.1.1) [8]:



Рис. 1.1. Класифікація ризиків (автори Корж Н. В., Соколовська В. В.)

Ментальні ризики виражають собою неприйняття суспільством вивчення й усвідомлення нових аспектів діяльності через зміну традиційних алгоритмів і процесів у різних галузях. В освітній сфері, наприклад, такі ризики можуть проявлятися у впровадженні 12-бальної системи оцінювання, здійсненні зовнішнього незалежного оцінювання, збільшенні тривалості навчання в загальноосвітніх школах до 12 років та оптимізації (скороченні) шкільної мережі через створення опорних шкіл.

Серед соціальних ризиків, що зафіксовані науковцями, виділяються наступні:

- спротив та небажання вчителів адаптуватися до змін, освоювати нові методи викладання, неприйняття інноваційних підходів у вдосконаленні педагогічного процесу (реформа «Нова українська школа» передбачає впровадження парадигми партнерських відносин між усіма учасниками педагогічного процесу);

- зволікання батьків із оцінкою якості освітніх послуг, недостатній рівень мотивації в учнів для засвоєння навчального матеріалу;
- низький рівень інформованості взаємодіючих осіб освітнього процесу щодо модифікації освітньої галузі та відсутність готовності у керівників щодо впровадження змін згідно нових стандартів освіти.

Виникнення *професійних ризиків* обумовлено існуванням конфліктів: між орієнтацією закладів освіти на інноваційний розвиток та обмеженими матеріальними, фінансовими та кадровими ресурсами, що спрямовуються на досягнення стратегічних цілей; між зростанням обсягу науково-методичної роботи вчителів та системою стимулювання; між вимогами до науково-дослідної та методичної роботи вчителів на рівні країни та існуючими можливостями для їх реалізації; між існуючими стереотипами викладацької діяльності та потребою у пошуку можливостей впровадження інноваційних підходів.

Фінансово-економічні ризики виникають унаслідок відсутності чітко визначеної системи фінансування освітніх закладів. Це потребує формування бюджету та фінансового плану через визначення грошових ресурсів та їх розподілу між структурними підрозділами організації, а також визначення стратегій залучення коштів та оцінювання фінансового потенціалу навчального закладу.

Управлінські ризики проявляються у неготовності керівників до впровадження змін у функціонування освітніх закладів, відсутності достатнього рівня знань та навичок для реалізації реформ, бажання модифікувати традиційні методи та форми роботи. Ця ситуація може бути інтерпретована браком чітко вибудованого комунікативного процесу між державними та місцевими управлінськими органами освіти, який би забезпечував своєчасну інформацію керівників щодо впровадження нових підходів в освітній політиці.

Ризик нестачі кваліфікованого педагогічного персоналу характеризується невідповідністю кадрової політики стратегічним цілям розвитку закладу освіти; відсутністю належного рівня практичного досвіду персоналу; браком належного фінансування для організації навчання та проходження курсів підвищення кваліфікації співробітників [5].

У контексті нашого дослідження заслуговує на увагу класифікація освітніх ризиків, запропонована О. Денисюк та Н. Титаренко (рис. 1.2) [2, с. 70–80].

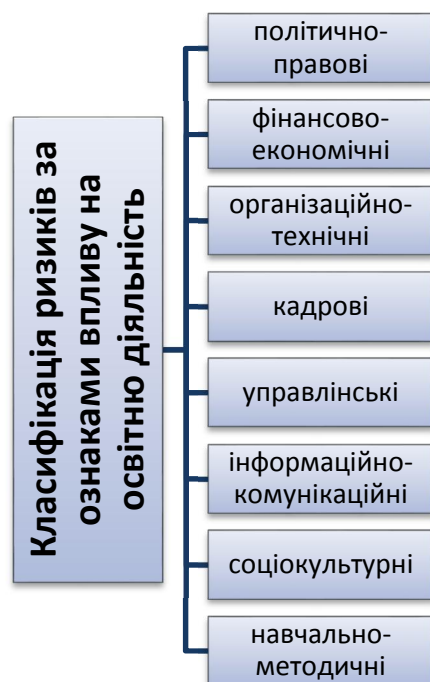


Рис. 1.2. Класифікація ризиків за ознаками впливу на освітню діяльність

Розглянемо більш детально кожну групу освітніх ризиків.

Під *політично-правовими ризиками* розуміються ризики, що обумовлюються перетвореннями у політиці та нормативно-правовому законодавстві в галузі освіти. Це охоплює законодавчу базу галузі освіти, концептуальні документи, укази Президента України, рішення Кабінету Міністрів України, директиви Міністерства освіти та науки України, органи управління та структурні підрозділи системи освіти, заклади освіти і форми навчання, а також кадрові питання, організацію освітнього процесу та діловодство. Це також враховує можливі зміни у політичному курсі та пріоритетах на рівнях уряду, регіону та місцевого самоврядування. До даної групи ризиків належать: можливі загрози внаслідок зміни державної освітньої політики включають ризики щодо стабільності інвестицій в освіту, а також можливість змін у вимогах до навчальних програм та методик. У разі реалізації державної політики на регіональному і місцевому рівнях, існує загроза недостатнього фінансування або неефективного впровадження програм, що може призвести до недоліків у якості освіти та нерівності в доступі до неї. Зміни в законодавстві, які регулюють діяльність освітніх закладів, можуть викликати ризики у формі потреби в адаптації до нових вимог, а також у втраті стабільності управління та фінансування.

Політичний ризик трактується як нестабільність внутрішньо-політичної ситуації держави, яка може впливати на результати діяльності освітніх закладів та призводити до збільшення фінансового ризику. Нестабільність політичної ситуації в конкретному регіоні, зокрема внаслідок військових дій, може суттєво впливати на діяльність освітніх закладів.

Правовий ризик характеризується недостатньою захищеністю установи перед законом або можливими помилками в її правовій діяльності, які можуть виникнути під час здійснення її діяльності, включаючи аспекти, пов'язані з людським чинником. Цей ризик передбачає можливість відсутності адекватного правового регулювання або зміни положень законів та/або інших нормативно-правових актів, що може призвести до виникнення ризику або збитків. Формування і підтримка нормативно-правової бази вважаються основою для забезпечення правового забезпечення управління та досягнення ефективної діяльності систем управління. У цьому контексті правові норми відіграють ключову роль у моделюванні систем управління та формуванні й формалізації їх функціональних, організаційних та інформаційних структур [12, с. 44–45].

Друга група ризиків – *фінансово-економічні* передбачають процес залучення коштів для забезпечення функціонування освітніх установ. Це включає формування бюджету та фінансового плану, розподіл грошових ресурсів між структурними підрозділами організації, визначення пріоритетних напрямків привертання фінансування та оцінку фінансового потенціалу навчального закладу [2].

Дані ризики включають в себе такі аспекти, як загальна економічна ситуація в країні, інвестиційний клімат, можливість недостатнього бюджетного фінансування (розподіл та напрямок бюджетних коштів, обсяги освітньої субвенції, визначення пріоритетів у галузі освіти) та недосконалість механізмів привертання партнерських коштів (гранти, спонсорські внески тощо). Ці ризики є актуальними для як державних, так і недержавних навчальних закладів.

Фінансово-економічні ризики, які впливають на заклади освіти різних форм власності, характеризуються наступними економічними особливостями.

Суперечливість – виявляється в конфлікті об'єктивно існуючих ризикованих дій та суб'єктивної оцінки. Враховуючи те, що один менеджер може вважати певні дії ризикованими при виборі, інші можуть вважати їх обережними та вільними від ризику, або навпаки.

Альтернативність – передбачає обов'язковий вибір одного з двох або кількох можливих варіантів рішень чи дій. Ступінь складності альтернативності визначається конкретним змістом ситуації ризику. Ризик є інструментом для зменшення невизначеності, яка виникає через недостатність інформації та відсутність однозначності.

Невизначеність – виявляється в результаті відсутності правдивої інформації та однозначності, може бути знята за допомогою ризику як інструменту. Враховуючи важливість властивості ризику, акцентування уваги на цьому аспекті відіграє ключову роль в оптимізації процесів управління та регулювання. Ігнорування об'єктивних та суб'єктивних джерел невизначеності може призвести до серйозних наслідків, таких як неспроможність адаптуватися до змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі, втрата конкурентоспроможності або навіть фінансові втрати. Зазначимо, що мета не полягає в повному усуненні впливу факторів невизначеності, що є майже неможливим на практиці, а в урахуванні ризику для раціонального вибору альтернатив [12, с. 44–45].

Фактори, що призводять до економічних ризиків, розподіляються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори не залежать від конкретного закладу освіти, діяльність якого повинна будуватися у такий спосіб, щоб послаблювати їх вплив та використовувати сприятливі можливості для налагоджування своєї діяльності. Зовнішні фактори створюють ризики прямого та непрямого впливу.

Згідно з першою групою ризиків, варто приділяти увагу непередбаченим діям державних органів, нестабільності економічної політики, непередбаченим діям конкурентів, а також революційним стрибкам в науково-технічному прогресі та іншим подібним ситуаціям. Ці чинники можуть суттєво вплинути на управління та регулювання, тому необхідно мати стратегії протидії таким ризикам, включаючи розвиток гнучких планів дій та механізмів швидкої реакції на зміни. Щодо другої групи ризиків, слід враховувати нестабільність політичних і соціальних умов, непередбачені зміни в галузі підприємницької діяльності, міжнародні зміни та стихійні сили. Ці фактори можуть призвести до несподіваних перешкод та викликів, тому важливо розвивати стратегії ризик-менеджменту, які дозволять адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі та ефективно керувати потенційними негативними впливами.

Зовнішні фактори ризику класифікують на фактори безпосереднього та опосередкованого впливу. Перші включають законодавчі та нормативно-правові акти, бюджетну систему, дії органів влади, конкуренцію та інше. До факторів опосередкованого впливу відносяться політичні, економічні, демографічні, соціальні, екологічні та інші зміни, стихійні лиха та міжнародні економічні відносини. Внутрішні фактори, які характеризують конкретну організацію, поділяються на суб'єктивні та об'єктивні. Суб'єктивні включають низьку якість персоналу, недотримання договорів керівництвом, відсутність схильності до ризику серед персоналу. Об'єктивні фактори включають непередбачені зміни в виробничому процесі, впровадження нових технологій, стихійні впливи, недостатність бізнес-інформації та фінансові проблеми усередині фірми. Взагалі, внутрішні фактори можуть включати стратегію розвитку, маркетинг, виробничі потужності, технології, кадри, якість продукції, систему управління та інше. Ці фактори ризику можна контролювати, а їхню дію можна мінімізувати або принаймні зменшити [1, с. 19–20]

Для ефективного розвитку освітнього закладу в умовах швидко змінюваних тенденцій у науці та техніці, керівництво освіти повинно активно враховувати *організаційно-технічні ризики*. Це дозволить закладу утримувати та зміцнювати свою конкурентну позицію на ринку, а також оперативно та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільний розвиток. Рівень технічної недосконалості та можливість виникнення проблем при експлуатації технічних систем і об'єктів визначається організаційним рівнем управління в навчальному закладі, проведенням систематичних профілактичних заходів (регулярна технічна обслуговування обладнання, впровадження заходів безпеки) та можливістю власноруч виконувати ремонт приміщень.

Організаційно-технічні ризики визначаються наступними аспектами: ризиком невідповідності організаційної структури навчального закладу його цілям, завданням і функціям; ризиком недостатнього матеріально-технічного забезпечення закладу

освіти; ризиком невідповідності технічним, санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки.

Кадрові ризики виникають у зв'язку з ефективним використанням потенціалу працівників для досягнення цілей освітнього закладу. Це включає добір і розстановку кадрів, їхнє навчання та розвиток, а також компенсацію за виконану роботу, створення комфортних умов на робочому місці, управління відносинами з профспілками та вирішення трудових конфліктів. Сучасні керівники освіти розуміють важливість кадрової політики, оскільки правильне управління персоналом може забезпечити вагому конкурентну перевагу для закладу на ринку. Грамотно підібраний трудовий колектив, що складається із згуртованих фахівців, може ефективно виконувати важливі завдання, що стоять перед освітнім закладом.

Визначення кадрових ризиків, які подають В. Жуковська та Н. Серафим, полягає в розгляді ймовірності можливих втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів в організації. Це включає ризик втрат, спричинений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, трагічними подіями серед працівників, нестабільністю кадрового складу організації та можливими змінами у трудовому законодавстві [4, с. 112].

Ряд науковців отожднює кадрові ризики з ризиками компетенцій персоналу, під якими розуміють «можливість втрат або негативних наслідків прийнятих рішень внаслідок низького рівня компетенцій і недостатньо конструктивної поведінки персоналу, який бере участь у підготовці, прийнятті та реалізації рішень» [11, с. 164].

Основними типами кадрових ризиків, які безпосередньо пов'язані з робочим потенціалом, є посадові, освітньо-кваліфікаційні, технологічні та організаційні ризики. Значна частина таких ризиків відноситься до технологічних, оскільки вони виникають внаслідок порушень внутрішнього контролю та організації, невірної реалізації корпоративних норм у навчальному процесі, невиконання посадових обов'язків, низького рівня кваліфікації, можливих помилок та зловживань у професійній діяльності вчителів/викладачів.

Узагальнюючи напрацювання науковців, Н. Черненко виокремлює наступні ризики:

- ризик падіння професійно-кваліфікаційного рівня персоналу в закладі освіти характеризується усвідомленою, цілеспрямованою діяльністю вчителів щодо підвищення свого ступеня педагогічної компетенції, формування професійно важливих якостей, які б відповідали запитам та потребам суспільства, умовам професійної педагогічної діяльності та програмі індивідуального розвитку. Звідси випливає, що важливою передумовою набуття і збереження професіоналізму в професійній діяльності виступає професійне самовдосконалення педагога.

- ризик плинності кадрів в закладі освіти передбачає якісний і кількісний рух персоналу в межах закладу освіти, який виникає внаслідок невдоволеності працівника умовами праці або незадоволеністю закладу освіти конкретним працівником. Розрізняють внутрішню організаційну плинність, яка спричинена трудовими пересуваннями в межах закладу, та зовнішню, спричинену переміщеннями кадрів між закладами освіти.

- ризик недотримання норм корпоративної культури виявляється у підвищенні ролі людського фактору в організаційному розвитку освітнього закладу. Ступінь непередбачуваності людської поведінки прямо корелює з діапазоном альтернатив для вирішення кадрових завдань і можливих наслідків кожної альтернативи.

- ризик демотивування персоналу закладів освіти характеризується дефіцитом уваги щодо формування сприятливого психологічного клімату у колективі, який забезпечує продуктивну спільну діяльність працівників, побудовану на принципах відкритості та взаємної поваги, що сприяє розкриттю потенціалу кожного вчителя/викладача. Відсутність у закладі освіти нематеріальних методів стимулювання працівників або недостатнє їх використання теж призводять до демотивування працівників.

▪ ризик проявів професійних деструкцій розглядаються як процес руйнування, зміни або деформації психологічної структури вчителя/викладача під час виконання професійної діяльності. Виникнення та прогресування професійних деструкцій призводять до зниження продуктивності педагогічної роботи та негативно впливають на мотивацію й професійну позицію вчителя/викладача [12, с.49-50].

Розрізняють ризики кількісного й якісного характеру. Ризики, пов'язані з кількісним аспектом, виявляються у різноманітних втратах, що виникають через невідповідність фактичної кількості працівників потребам суб'єкта господарювання, і включають наступні аспекти:

- ризики несвоєчасного скорочення персоналу обумовлюються виникненням прихованого безробіття, що має місце у різних структурних підрозділах, потребують додаткових витрат збереження персоналу;

- ризики, пов'язані з відсутністю своєчасного заповнення вільних робочих місць, що може призвести до невикористання можливостей для досягнення максимальних результатів в діяльності внаслідок порушення цілісності та логічності у структурі бізнес-процесів;

- ризики втрати персоналу внаслідок звільнення ключових менеджерів та високого відсотка втрат основного персоналу через неефективну кадрову політику та стратегію управління можуть вимагати додаткових витрат на пошук, навчання та перекваліфікацію нових працівників;

- ризики нерівномірної кількості працівників у різних підрозділах освітньої установи, які безпосередньо обумовлюють ефективність функціонування проєктів. ефективність впровадження нововведень.

До складу якісних кадрових ризиків належать:

- кваліфікаційно-освітній ризик характеризується відсутністю відповідності освіти, професії, кваліфікації працівника займаній посаді та виконуваним обов'язкам;

- посадовий ризик виникає в результаті допущених помилок та недосконалості розробки штатного розкладу, посадових інструкцій, які є несумісними зі змістом та специфікою професійної діяльності;

- ризики відсутності або недостатньої розвиненості у співробітників належних професійних якостей (ділової інтуїції, досвіду роботи на управлінській посаді, інноваційного потенціалу тощо);

- ризики низького рівня сформованості у співробітників необхідних особистісних якостей (інтелектуального потенціалу, комунікаційних здібностей, стресостійкості тощо);

- ризик опору педагогічних працівників нововведенням, обумовлений неготовністю працівників до інновацій, недостатньою поінформованістю щодо сутності та потенційних наслідків нововведення, відсутністю вмотивованості до їх впровадження [3, с. 156].

У наукових розвідках ряду дослідників вагоме значення надається групі управлінських ризиків, до складу якої входять:

- *ризик недостатньо ефективного планування діяльності закладу освіти.*

Один із найпоширеніших ризиків, що мають місце в управлінській діяльності керівника. Це пояснюється тим, що жоден заклад освіти не може ефективно функціонувати без належного планування, яке виступає основою для усіх управлінських рішень. Процес управління персоналом, мотивації та контролю в закладі освіти тісно пов'язані з розробкою стратегічних планів. Планування є провідним аспектом для управління персоналом закладу освіти, встановлення ключових цілей, а також необхідних ресурсів для їх досягнення. Крім того, цей процес визначає політику, спрямовану на здобуття та раціональне використання цих ресурсів. На всіх етапах планування діяльності закладу освіти існують ризики, які необхідно враховувати. До них належать ризики стратегії, ризики зовнішнього ділового середовища та конкретні ризики, пов'язані з певним закладом освіти. Аналіз ризиків ускладнюється тим, що вплив

факторів ризику не відбувається послідовно або за чітким порядком їх виникнення, а складається з певного об'єднання та взаємозв'язку.

- *ризик дестабілізації роботи закладу освіти* виявляється в порушенні тайм-менеджменту, трудової дисципліни, ефективного розподілу часу; несумісністю графіків роботи та відпусток. Така ситуація виникає внаслідок недотримання принципів тайм-менеджменту, що забезпечують усвідомлене і відповідальне використання ділового та особистого часу, надає можливість формулювати цілі і реалізовувати їх за мінімальні проміжки часу. Вміння визначати чіткі цілі для себе, планувати дії з врахуванням формулювання завдань та вибору оптимальних рішень, здійснювати самоконтроль та можливість самостійно оцінювати результативність чи неуспішність своїх дій, а також урахування витрат часу та вміння ефективно використовувати всі доступні резерви для управління часом – ці аспекти впливають на оптимальне функціонування освітнього закладу.

- *ризик впровадження інновацій в закладах освіти* передбачає здатність враховувати умови (соціально-педагогічні, організаційно-педагогічні та психолого-педагогічні), що обумовлюють реалізацію нововведень. Соціально-педагогічні умови передбачають дотримання принципів демократизації та гуманізації освітнього процесу й управління ним, що забезпечують розвиток креативності педагогів, учнів, членів адміністрації шляхом залучення їх до експериментально-дослідницької діяльності. Забезпечення організаційно-педагогічних умов можливе при здійсненні належного фінансування інноваційної діяльності закладу; вироблення системи стимулів щодо впровадження педагогічних інновацій; налагодження наукових, юридичних та економічних зв'язків із закладами вищої освіти, інноваційними центрами, фондами, що надають допомогу з реалізації нововведень.

- *ризик неефективного прийняття управлінських рішень* виникає при неприйнятній якості аналізу проблем у закладах освіти, недостатньому прогнозуванні, неоптимальній оптимізації, неадекватному економічному та ресурсному обґрунтуванні. Це може призвести до неефективного вибору альтернативи серед численних варіантів та створення додаткових перешкод для досягнення конкретних цілей. За терміном існування ситуації ризиків у системі ухвалення та втілення управлінських рішень визначають короткотривалі (ризик, що виникають повсякденно у діяльності закладу освіти і характеризуються оперативністю); середньотривалі (ситуаційні ризик, які виникають через певний проміжок часі після моменту ухвалення); довготривалі (ризик, що визначаються тривалістю дій в рамках системи і віддалені у часі від моменту ухвалення та виконання управлінських рішень).

- *ризик неточних (хибних) прогнозів* визначається як некоректне та неефективне використання загальної інформації для передбачення напрямків розвитку закладу освіти та оцінки його характеристик у майбутньому. Прогнозування ризикових ситуацій базується не лише на здатності передбачати й аналізувати можливий розвиток подій, пов'язаних із виконанням функцій закладу освіти, але й на знанні структури та вмінні ідентифікувати самі ризики. Після визначення об'єкта прогнозування стає важливим встановлення його кількісних характеристик, які служать основою для оцінки (опису) його поточного та майбутнього стану [2].

Висновки. Отже, сучасні тенденції у вдосконаленні освітньої системи передбачають потребу в посиленні автономії закладів освіти та встановленні нових стандартів для управлінської діяльності керівників. Забезпечення ефективного управління освітньою організацією в умовах сьогодення є неможливим без кількісно та якісно обґрунтованого управління ризиками, оскільки процеси планування, проектування та організації освітнього процесу, а також інші етапи життєвого циклу, включають значний обсяг потенційних ризиків. Для успішного проведення освітньої діяльності менеджерам важливо враховувати процеси зовнішнього і внутрішнього середовища освітнього закладу, особливо в умовах непередбачуваних змін. Це дозволить їм своєчасно визначати та ефективно управляти ризиками, що виникають у закладах освіти.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у дослідженні методів управління освітніми ризиками у закладах освіти; вивченні стану управління освітніми ризиками.

Література

1. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4367/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D0%B9%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D1%96%D1%80%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
2. Денисюк О. Я., Титаренко Н. В. Ризики та виклики реформування загальної середньої освіти (НУШ). *Освітня аналітика України*. 2021. № 4 (15). С. 76–88. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/6_Denysiuk_Ko_415_2021_76_88.pdf
3. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка та суспільство*. Випуск 8. 2017. С. 245–249. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf
4. Жуковська В., Серафим Н. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція Економіка*. 2009. Частина I. Вип. 4 (48). С. 112–118.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Троцьанського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
6. Каленюк І., Куклін О. Ризик-менеджмент у системі вищої освіти України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2015. № 5 (170). С. 23–28.
7. Клочкова Т. І. Менеджмент ризиків у вищій освіті: характеристика понятійно-термінологічного апарату дослідження. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. № 10 (44). С. 30–36.
8. Корж Н. В., Соколовська В. В. Ризик-менеджмент у реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 4 (109). С. 53–57. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4_2019/11.pdf
9. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Т. 2. Львів: Світ, 2009. 568 с.
10. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/249613934>.
11. Хитра О., Андрушко Л. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1 (48). С. 163–167.
12. Черненко Н. М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 116 с.

References

1. Baldzhy, M.D. (2015). Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymiriuvannia [Economic risk and methods of its measurement]. 300 p. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4367/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D0%B9%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D1%96%D1%80%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf> [in Ukrainian].
2. Denysiuk, O.Ya., Tytarenko, N.V. (2021). Ryzyky ta vyklyky reformuvannia zahalnoi serednoi osvity (NUSh) [Risks and challenges of reforming general secondary education (NUS)]. *Osvitnia analityka Ukrainy – Educational analytics of Ukraine*. No 4(15). P. 76–88. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/6_Denysiuk_Ko_415_2021_76_88.pdf

https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/6_Denysiuk_Ko_415_2021_76_88.pdf
[in Ukrainian].

3. Dudnieva, Yu.E. (2017). Sutnist ta klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv orhanizatsii [The essence and classification of personnel risks of organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Issue 8. P. 245–249. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf [in Ukrainian].

4. Zhukovska, V. (2009). Teoretychni aspekty doslidzhennia kadrovyykh ryzykiv na pidpriemstvi [Theoretical aspects of personnel risk research at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia – Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management*. Part I. Vol. 4 (48). P. 112–118 [in Ukrainian].

5. (2010) Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnogo upravlinnia [Encyclopedic dictionary of public administration]. (Yu.P. Surmin, V.D. Bakumenko, A.M. Mykhnenko others.; under the editorship Yu.V. Kovbasyuk, V.P. Troshchanskyi, Yu.P. Surmin). Kyiv: NADU [in Ukrainian].

6. Kaleniuk, I., Kuklin, O. (2015). Ryzyk-menedzhment u systemi vyshchoi osvity Ukrainy [Risk management in the higher education system of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. No 5 (170). P. 23–28 [in Ukrainian].

7. Klochkova, T. I. (2014). Menedzhment ryzykiv u vyshchii osviti: kharakterystyka poniattiino-terminolohichnoho aparatu doslidzhennia [Risk management in higher education: characteristics of the conceptual and terminological apparatus of the study]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii – Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*. No 10 (44). P. 30–36 [in Ukrainian].

8. Korzh, N.V., Sokolovska, V.V. (2019). Ryzyk-menedzhment u realizatsii systemy upravlinnia yakistiu zakladiv vyshchoi osvity [Risk management in the implementation of the quality management system of higher education institutions]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*. No 4 (109). P. 53–57 URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4_2019/11.pdf [in Ukrainian].

9. Mochernyi, S.V. (2009). *Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk* [Economic encyclopedic dictionary]. Vol. 2. Lviv: Svit [in Ukrainian].

10. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity «Nova ukrainska shkola» na period do 2029 roku [On the approval of the Concept of implementation of state policy in the field of general secondary education reform "New Ukrainian School" for the period until 2029]: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 14.12.2016 No. 988-r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249613934> [in Ukrainian].

11. Khytra, O. & Andrushko, L. (2013). Poniattia, faktory i naslidky kadrovyykh ryzykiv na pidpriemstvi [Concept, factors and consequences of personnel risks in the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of socio-economic research*. No 1 (48). P. 163–167 [in Ukrainian].

12. Chernenko, N.M. (2020). Ryzyk-menedzhment u zakladakh osvity [Risk management in educational institutions: a study guide]. Ushinsky University [in Ukrainian].

Novgorodska Y.

Candidate of Sciences Pedagogical,
Associate Professor at Pedagogics, Primary Education,
Psychology and Management Department,
Nizhyn Mykola Gogol State University
NovgorodskaYG04@gmail.com
orcid.org/0000-0002-7285-5548

EDUCATIONAL RISKS IN INNOVATIVE ACTIVITIES AND THEIR MANAGEMENT

The article explores a new area of management practice and research in the field of education in Ukraine – risk management. The importance of implementing a risk-based approach in the implementation of a quality management system in educational institutions is highlighted. It is established that risk is a necessary and objective component of any management decision due to the fact that uncertainty is an inherent characteristic of management conditions.

Modern scientific approaches to understanding the nature and manifestations of risks in the field of education are generalized. The main types of educational risks that may arise in the process of functioning of educational institutions are identified and analyzed.

The author analyzes external risks that affect the functioning and development of educational institutions in Ukraine. The author also systematizes and structures internal risks arising during operational processes in the activities of these institutions. The author considers the management processes of educational organizations as the main sources of risk formation. It is emphasized that the emergence of internal risks is determined by the image of the educational institution, its financial stability, organizational structure, human resources and professional risks of teachers. The factors that influence the emergence of risks in educational institutions are allocated and characterized.

It is established that risk management in an educational institution includes the choice of a strategy for the behavior of an education manager under conditions of uncertainty. It is also noted that this process involves the identification of risks, their qualitative and quantitative assessment and identification of critical risks and development of a plan to respond to them. In other words, the main task of a manager is not to avoid risk in general, but to make a deliberate choice of risk-related decisions based on objective criteria. Risk management should be aimed not only at current tasks and tactical decisions, but also at creating a reliable basis for the effective operation of the educational institution in the future.

Key words: educational risks, risk classification, educational institution, risk management, risk factors.