РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУСПІЛЬСТВА РИЗИКУ

докт. пед. наук, професор Сбруєва А.А.

4.1. Менеджмент ризиків у вищій освіті: характеристика інноваційного досвіду

Будь-який процес освітніх змін (реформа, модернізація, інновація, трансформація тощо) пов'язаний з певними ризиками невиконання реформаторами взятих на себе зобов'язань, небезпеками дестабілізації функціонування існуючої системи, зниження якості її діяльності, врешті – кризовим станом аж до дезінтеграції та руйнації. З перетворенням вищої освіти на продуктивну силу, від якості діяльності якої все більшою мірою залежить конкурентоспроможність національної економіки, зростає зацікавленість суспільства в ефективній діяльності вищих навчальних закладів як складових національної інноваційної системи, як стрижня інтелектуального потенціалу нації. З огляду на такі міркування актуальним є розгляд питання управління ризиками інноваційного розвитку вищої освіти в Україні. Доцільність з'ясування сутності цього аспекту освітнього менеджменту підкреслюється, зокрема, положеннями, сформульованими в Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр., схваленій на ІІІ Всеукраїнському з'їзді працівників освіти у 2011 р. Знаковим, на наш погляд, є той факт, що визначенню основних завдань Національної стратегії розвитку освіти передує достатньо докладна характеристика основних проблем, *викликів та ризиків*, що повинні бути враховані у програмі модернізації системи вищої освіти. До ризиків розвитку вищої освіти в Україні, спричинених «труднощами перебудовчого періоду, процесами певної соціально-економічної нестабільності, екологічними проблемами» в документі віднесено такі:

- нестабільність економіки, обмеженість ресурсів для забезпечення системної реалізації всіх завдань і заходів, передбачених стратегією;
- розшарування суспільства за матеріальним становищем сімей;
- негативний вплив ускладненої демографічної ситуації;

- несприйняття частиною суспільства запропонованих реформ;
- неготовність певної частини освітян до інноваційної діяльності;
- недостатня підготовленість органів управління освітою до комплексного вирішення нових завдань, до координації діяльності всіх служб та інституцій [6].

Указані в стратегії ризики свідчать про численні проблеми інноваційного розвитку вітчизняної освіти, пов'язані як із зовнішніми чинниками – економічними, соціально-політичними, демографічними, так і з внутрішніми, зумовленими, перш за все, неготовністю освітян до здійснення змін. Тож наявність ризиків у інноваційному розвитку вищої освіти та необхідність управління ними визнана на загальнодержавному рівні.

З метою аналізу проблеми управління ризиками інноваційної діяльності в освіті звернемося, передусім, до історії та сучасних концепцій теорії ризиків.

У розвитку наукових уявлень про *ризик* дослідники виділяють кілька етапів. З кінця XIX – початку XX ст. феномен ризику активно досліджувався в математичних, економічних та правових науках. Цей процес характеризувався накопиченням наукових відомостей про імовірнісний характер природних і суспільних процесів, розвитком спеціальних розділів математики та логіки, усвідомленням необхідності вироблення норм і правил, що регулюють практику страхування, біржових угод тощо. Надалі феномен *ризику* став предметом дослідження теорії ігор, теорії ймовірностей, психології, економіки, медицини та інших наук, а у подальшому перетворився на об'єкт міждисциплінарних досліджень, набув статусу загальнонаукового поняття, що виходить за рамки окремої дисципліни.

Отже, поняття *ризик* використовується в багатьох науках, кожна з яких розкриває його специфіку та своєрідність у конкретній галузі відповідно до специфіки певної наукової галузі знань. Різноманітність підходів до досліджуваного феномену пояснюється тим, що *ризик* – явище складне, яке має безліч не співпадаючих, а інколи протилежних характеристик. Один із традиційних підходів, прийнятих у різних галузях знань, пов'язаний із розглядом *ризику* як міри передбачуваної невдачі, небезпеки стосовно конкретного виду діяльності. Разом із тим сучасна економічна наука представляє *ризик* як вірогідну подію, в

результаті настання якої можуть відбутися позитивні, нейтральні або негативні наслідки. Якщо ризик припускає наявність як позитивних, так і негативних результатів, то він належить до *спекулятивних ризиків*. Якщо ж наслідки негативні, або відсутні взагалі, такий ризик називається *чистим*.

У соціології дослідники визначають три основоположні підходи до визначення досліджуваного феномену.

Згідно з першим підходом, *ризик* розуміють як специфічний процес вибору альтернатив, варіантів дій у ситуації невизначеності; вибір дії, результат якого визначається випадком.

Згідно з другим підходом, поняття *ризик* розкрито через безпосередню дію (діяльність суб'єкта) у надії на позитивний результат; дію в незрозумілій, невизначеній ситуації; дію у разі наявності небезпеки, загрози.

Третій підхід передбачає особливий акцент на ймовірності негативного характеру наслідків яких-небудь подій: імовірність помилки або неуспіху в ситуації з декількома альтернативами; збитки, пов'язані з реалізацією рішення; можливість настання небажаних наслідків у результаті дії випадкових чинників; подія, настання якої містить можливість яких-небудь втрат [5, с. 88].

У сучасній західній філософії, соціології та політології освіти існує широке коло досліджень із проблем управління ризиками, автори яких інтерпретують поняття ризик як «*відхилення від норми*, як *невдачі* і лякаючі події, що повинні спонукати людину до відповідальності, до усвідомлення того, що щось повинно бути зроблено, щоб запобігти невдачі [15]; як певний *шанс*, що отримало людство в результаті осмислення небезпек [12]; як невпевненість у результатах, діях певних осіб (зокрема діях уряду) та інтерпретації подій [18]; як *невизначеність* результату, будь то позитивні або негативні *можливості, загрози*, що несуть дії і події [18]; як поєднання ймовірності того, що щось відбувається, і впливу, який виникає, внаслідок того, що дія або подія насправді відбулась [17, с. 1]; як *невизначеність*, що стосується подій та їх результатів, які можуть здійснити істотний вплив на підвищення або зниження ефективності діяльності організації, на досягнення цілей і завдань зацікавлених сторін [11].

У кінці 90-х років ХХ ст. із сфери економічних, юридичних та математичних наук поняття *ризик* прийшло в теорію освіти. Саме до цього часу відносять виникнення нової галузі знань – педагогічної ризикології. У цій галузі значне місце займає аналітико-нормативний аналіз *ризику* та механізмів вирішення організаційно-управлінських завдань (подолання руйнівного впливу факторів ризику на конкретні соціальні групи, імперативи справедливого розподілу витрат, психологія сприйняття ризику й психологія оцінки вірогідності певних подій, суспільно-педагогічна доцільність дій і рішень тощо).

Дослідники виділяють також соціально-психологічний та педагогічний підходи до вивчення *ризику*. Соціально-психологічний підхід розкриває співвідношення оцінок ризику із цінностями та нормами суспільства, групи, особистості. Типовими для цього підходу є пошуки й конструювання структурно-функціональних моделей, що дозволяють пояснити механізми формування того або іншого сприйняття ризику.

Особливості педагогічного підходу до визначення ризиків розроблено в роботах російської дослідниці І. Абрамової [1]. Авторкою сформульовано певну сукупність складових педагогічного ризику. Перша складова педагогічного ризику визначає міру відповідальності вчителя за здійснення власного педагогічного задуму стосовно конкретного учня чи групи в цілому. Друга – характеризує педагогічний ризик як діяльність учителя з подолання невизначеності в ситуації прийняття педагогічного рішення. Третя складова пов’язана з регулюванням відносин між учасниками освітнього процесу. Четверта – відображає узгодженість дій членів педагогічного колективу у вихованні учнів [1]. І. Абрамова виділяє особистісний, фізичний і технологічний виміри педагогічних ризиків.

Особистісний ризик. Якість і спрямованість вибору вчителем конкретного рішення, орієнтація при цьому на ризик або неприйняття його, детермінуються не тільки впливом зовнішнього освітнього середовища. Вибір завжди в тій чи іншій мірі залежить від темпераменту, характеру, потреб, мотивів і властивостей особистості.

Фізичний ризик пов’язаний із небезпекою для учнів захворювання на такі «типові» шкільні хвороби, як короткозорість, сколіоз, бронхіт, а також із загрозою придбання в закладах освіти різноманітних

комплексів: сором'язливості, неповноцінності, агресивності й деяких інших, а також різних дидактофобій. Згідно з педагогічним підходом до оцінки ризиків, здоров'я та емоційний стан дітей є головними чинниками, що характеризують ступінь ризику в період упровадження численних інновацій у сучасну школу.

Технологічний ризик пов'язаний із вибором учителем конкретного прийому, певної техніки, відомої науці та практиці. У зв'язку з цим слід докладніше зупинитися на вічній проблемі «стандарти і творчість» у діяльності представника однієї з найбільш масових професій. Технологічний ризик залежить від інтелектуально-методичної активності педагога, від атмосфери та традицій конкретної педагогічної системи освітнього закладу [1].

У поданій вище класифікації педагогічних ризиків суб'єктом ризикогенних ситуацій виступає вчитель (у виші – викладач) у рамках здійснення педагогічного процесу. Підкреслимо, що в більшості випадків він сам разом з учнем є і постраждалою стороною, оскільки й особистісний, і фізичний, і технологічний виміри ризиків пов'язані з небезпеками для нього особисто.

У контексті розгляду проблеми інноваційного розвитку вищої освіти доречно звернутися і до інших класифікацій ризиків, що існують у вітчизняній та зарубіжній освітній ризикології[1]. Так, у межах досліджень у сфері соціології освіти предметом аналізу є ризики для всіх суб'єктів, що зацікавлені в якісному освітньому продукті (студентів, підприємств, роботодавців, держави й суспільства). Розглядувані в цьому контексті ризики пов'язані з недосягненням зацікавленими сторонами цілей, що залежать від якості освіти. У кожної із сторін, зацікавлених у якості освітніх послуг, виникають свої ризики, пов'язані зі специфікою потреб та особливостями діяльності щодо отримання (надання) освітніх послуг.

Для студента, що здобуває вищу освіту з метою успішного працевлаштування та подальшого кар'єрного росту, виділяють такі потенційні ризики:

– ризик «фальшстарту», тобто вибору професії, що не відповідає

[1] Ми застосовуємо поняття освітня ризикологія для визначення широкого кола ризиків, пов'язаних як із зовнішніми, позапедагогічними, так і з внутрішніми – педагогічними чинниками ризиків, що виникають у діяльності освітньої системи в цілому, окремих навчальних закладах, менеджерів освіти та педагогів-практиків.

здібностям та інтересам;

– не буде сформовано необхідної для практичної професійної діяльності бази знань, що має фундаментальний та випереджувальний характер;

– не буде накопичено достатнього практичного досвіду використання теоретичних знань;

– не буде набуто й достатньою мірою розвинуто особистісні якості й навички, необхідні для професійної діяльності;

– не буде підвищено загального культурного рівня (ерудиція, кругозір, широта інтересів, вихованість тощо) [2, с. 109].

Ризики для суспільства, що є результатом неякісної підготовки фахівців, полягають у таких небезпеках:

– отримання недостатньої кількості кадрів вищої кваліфікації в тих галузях економіки, в яких вони гостро необхідні, що може викликати істотні деформації на ринку праці;

– низький рівень громадянських якостей випускників, їх культурного й морального розвитку, що пов’язано з невиконанням вишами своєї виховуючої місії;

– неналежний стан здоров’я випускників, пов’язаний із відсутністю належної здоров’язбережувальної діяльності вишів;

– низький рівень розвитку підприємницьких навичок випускників, результатом чого стає їх нездатність створити для себе робоче місце, розвинути власну кар’єру та зазіхання на соціальну допомогу, призначену для найменш захищених верств суспільства;

– низький рівень соціальних компетентностей (soft skills) фахівців, їх нездатність ефективно вирішувати проблеми суспільства.

Підприємство або організація-роботодавець може зіштовхнутися з такими ризиками:

– відсутність у випускників достатніх теоретичних знань, досвіду, необхідного для інноваційної діяльності в умовах суспільства знань;

– нерозвиненість у випускників особистісних якостей, необхідних для успішного виконання професійних обов’язків, дотримання трудової дисципліни й трудової етики;

– низька вмотивованість і працездатністю випускників [7].

Ризики, що виникають на рівні держави, пов’язані як із недоліками діяльності системи вищої освіти, так і з недосконалістю

діяльності самої держави. На цьому рівні дослідники виділяють чотири основні потенційні ризики:

– недосконалість нормативної бази в галузі освіти;

– недосконалість державної системи контролю за якістю вищої освіти;

– недостатнє бюджетне фінансування для забезпечення якісної підготовки фахівців;

– неефективне використання бюджетних коштів [8].

Ризики інституційного рівня включають небезпеки, пов'язані як із вхідними параметрами, тобто ресурсним забезпеченням діяльності вишу (інтелектуальні, фінансові, матеріально-технічні, технологічні, часові ресурси), так і з процесуальними характеристиками його діяльності. Найбільш значимими з численних інституційних ризиків, характерних для практики вітчизняних вишів, ми вважаємо такі:

- недостатній рівень фінансування державою навчальної, наукової та соціально-виховної діяльності вишу, неефективне використання бюджетних коштів;
- недостатній рівень готовності професорсько-викладацького складу до професійної діяльності (рівень фундаментальних знань, володіння сучасними методиками викладання, інформаційно-комунікаційними технологіями) та до неперервного розвитку своїх професійних компетентностей;
- недостатня матеріально-технічна база для якісної підготовки фахівців;
- недостатній рівень психокогнітивної, емоційно-вольової готовності абітурієнтів до навчання у виші;
- неможливість створити сприятливі умови для ефективної наукової, професійної, суспільної, культурної та спортивної діяльності;
- відсутність угод із провідними науковими центрами та вишами країни й зарубіжжя щодо наукового співробітництва, зокрема стажування викладачів, обміну студентами тощо;
- відсутність угод із підприємствами та організаціями щодо організації практичної підготовки студентів;
- низький рівень навчально-методичного забезпечення навчального процесу, його невідповідність сучасним вимогам;

- неспроможність управлінських структур вишу до чіткої організації навчального процесу, що забезпечує відповідність галузевим стандартам підготовки фахівців; до ефективного маркетингу освітніх послуг, які надаються вишем на регіональному та національному ринку освітніх послуг; до здійснення фандрейзингової діяльності з метою покращення фінансового стану закладу; до створення в колективі сприятливого психологічного та морального клімату.

У сучасній освітній ризикології активно дискутуються питання, пов'язані з ризиками інвестицій у інноваційні процеси у сфері вищої освіти. Дослідники класифікують ризики, пов'язані з таким інвестуванням.

Основним критерієм у визначенні типів інвестиційних ризиків російські дослідники Є. Сабуров, Н. Родина та О. Хижнякова вважають джерело ризику. Відповідно вони виділяють такі групи ризиків:

– ризики, зумовлені особливостями інвестора (корпорації, освітні організації, приватні особи);

– ризики, породжувані особливостями навчального процесу або організацією, що здійснює навчання;

– ризики, пов'язані з об'єктом інвестування (студенти, викладачі, наукові працівники, населення в цілому; матеріально-технічна та технологічна база навчальної та наукової роботи, культурно-освітнє середовище вишу тощо) [7, с. 8].

Підкреслимо, що застосування даної класифікації ризиків зумовлено самою природою процесу навчання, особливостями навчального закладу як організації та особливостями інвестора. Наприклад, якщо інвестором коштів в освіту виступає корпорація, найбільш істотними ризиками є такі: невідповідність якості навчання суспільним і корпоративним очікуванням (ефект обманного сигналу), неповнота й неточність інформації про об'єкт інвестування, зокрема під час використовування в навчальному процесі освітніх технологій; помилки підбору та оцінки персоналу, неготовність управлінських структур або організації в цілому до впровадження інноваційних проектів. Якщо інвестором виступає приватна особа, найголовнішим ризиком виступає неповна та неточна інформація про навчальний заклад [7, с. 8].

Більшість інвестиційних ризиків обумовлено особливостями діяльності системи вищої освіти. Науковці поділяють ризики,

пов'язані зі специфікою діяльності цієї системи, на три групи: ризики «невідповідності сигналу необхідним вимогам», ризики контролю в системі освіти, ризики асиметрії інформації та освітніх технологій [7, с. 9].

Перша група ризиків пов'язана з проблемою *неузгодженості* між вимогами професійного середовища до якості потенційних працівників, що виходять на ринок праці, й результатами діяльності вишів. Роботодавці вважають, що випускники вишів є одночасно й недоученими, й переученими, тобто вони, з одного боку, мають вантаж непотрібних для трудової діяльності знань і вмінь, а з другого – часто не можуть вирішувати конкретні завдання професійної діяльності. Йдеться про невідповідність змістової складової освітньої пропозиції й освітнього попиту. Існування такої невідповідності призводить до збільшення витрат на підготовку фахівця, оскільки необхідним стає його додаткове навчання на робочому місці.

Різні організації-роботодавці використовують свої методи зниження ризику невідповідності професійної підготовки. Зокрема це діяльність так званих assessment-центрів під час відбору кадрів та їх прийому на роботу, створення власних центрів навчання, укладання контрактних відносин із вишем на підготовку фахівців для конкретного робочого місця.

Однак ці методи, як свідчать дослідники, не вирішують усього спектра проблем. У національному масштабі такі проблеми вирішуються за допомогою створення системи професійної стандартизації, в розробці якої повинні брати участь експерти як від освіти, так і від реального сектора економіки.

Друге коло ризиків інвестицій у розвиток освіти пов'язано з *особливостями контролю* в цій сфері. Сьогодні актуальною є проблема здійснення контролю кінцевого результату діяльності вишу, а не тільки процесуальних характеристик його діяльності, що традиційно здійснюється в рамках різних контрольних акцій. Однак форми такого контролю, як свідчать міжнародні експерти, що оцінюють результати реформ у європейських системах вищої освіти, тільки розробляються. У цілому досить складно створити таку систему контролю, щоб пов'язати освітній результат із подальшим життям людини, з її майбутньою професійною кар'єрою та соціальною ефективністю [3].

Третє коло інвестиційних ризиків пов’язано з недосконалістю *інформації про інновації у технологіях навчання.* Безсумнівно, що впровадження нових технологій в освіту (методичних, управлінських, організаційних) дозволяє істотно підвищити якість навчального процесу, наблизити можливості вишу до потреб споживачів освітнього продукту. Вирішення завдання технологічного оновлення навчального процесу передбачає мінімізацію ризиків, пов’язаних зі старінням або неефективністю наявного технологічного забезпечення. Однак факт упровадження нових технологій до базового процесу небезпечний своїми специфічними ризиками, серед яких: загроза стабільності базового процесу й системи в цілому; недостатнє розуміння переваг, пов’язаних із новими технологіями, споживачами освітнього продукту; кадрові проблеми, відсутність відповідного типу компетентностей у педагогів для упровадження нових технологій тощо. В умовах реалізації реформи освіти й упровадження нових технологій навчання виникають свої ризики, за які доводиться розплачуватися в тому числі й приватним інвесторам.

Таким чином, існують численні ризики інвестицій в освітню сферу, що вимагає їх ретельної ідентифікації, оцінки та врахування у процесі розробки й реалізації бізнес-проектів інноваційного розвитку як окремих вишів, так і освітньої системи в цілому.

Наведені нами вище класифікації освітніх ризиків мають різні функціональні призначення (передусім, наукові студії, розробка політичних стратегій розвитку освітньої галузі), а отже, й класифікаційні ознаки. Абсолютна більшість із них не слугує практичною підставою для прийняття конкретних управлінських рішень на інституційному або освітньо-політичному рівнях, оскільки менеджмент ризиків ще не став складовою системи управління вишами в нашій та багатьох інших країнах. Позитивний досвід такої управлінської діяльності накопичено у Великій Британії (Англії), де менеджмент ризиків запроваджено в практику управлінської діяльності вишів.

У дослідженні звернемося до документів Ради з фінансування вищої освіти Англії (The Higher Education Funding Council for England – HEFCE), до документів уряду Великої Британії, у яких подано рекомендації стосовно менеджменту ризиків у державних установах, а

також до досліджень британських науковців щодо специфіки застосування механізмів менеджменту ризику в закладах вищої освіти.

Однак, перш за все, з’ясуємо сутність поняття *менеджмент ризиків* (або *ризик-менеджмент*). Поняття *ризик-менеджмент* прийшло у сферу освіти з економічної теорії, де воно визначається як система управління ризиками, що включає в себе стратегію й тактику управління, спрямовану на досягнення основних цілей інституції. Ефективний ризик-менеджмент включає:

- систему управління;
- систему ідентифікації та вимірювання;
- систему супроводження (моніторинг і контроль).

Мета ризик-менеджменту у сфері економіки – підвищення конкурентоспроможності суб’єктів господарства за допомогою захисту від реалізації чистих ризиків.

Ключовими етапами здійснення *менеджменту ризиків* в економічній сфері називають такі: 1) виявлення ризику із супутньою оцінкою вірогідності його реалізації та масштабу наслідків; 2) розробка ризик-стратегії з метою зниження вірогідності реалізації ризику й мінімізації можливих негативних наслідків; 3) вибір методів та інструментів управління виявленим ризиком; 4) здійснення управління ризиком; 5) оцінка досягнутих результатів і корекція ризик-стратегії. Ключовим етапом ризик-менеджменту вважається етап вибору методів та інструментів управління ризиком [4].

У теорії адміністративного менеджменту використовується велика «сім’я» понять, пов’язаних із розглядуваним нами феноменом ризик-менеджменту:

- *менеджмент ризиків* є системою заходів, що має неперервний характер та охоплює всі процеси, пов’язані з виявленням ризиків, їх оцінкою, розробкою програми дій, ужиттям заходів щодо пом’якшення або передбачення, а також моніторингу й оцінки діяльності організації в умовах ризику. Ефективне управління ризиками допомагає знизити небезпеку та зміцнює довіру до інновацій [16, с. 25];
- *обслуговування ризиків* (risk handling) – включає процеси менеджменту ризиків, а також більш широкі питання про роль та обов’язки управлінських структур, про організаційну культуру закладу [16, с. 25];

- *філософія ризик-менеджменту* – уявлення організації про ризики й політика управління ними – відображає ту потенційну вигоду, яку може отримати організація в результаті прийняття тих чи інших ризиків і визначає, які саме управлінські механізми будуть застосовуватись у ризик-менеджменті;
- *культура ризику* – набір способів, інструментів і методів, які застосовує організація у своїх щоденних діях у рамках ризик-менеджменту. Для організацій, які не формалізують своє ставлення до ризику, культура ризику формується стихійно. Це часто призводить до розбіжності в уявленнях про допустимі рівні ризику або до неадекватності застосовуваних методів з управління ризиками між різними службами;
- *схильність, або толерантність до ризику* – це поняття, пов'язане насамперед із живими людьми, а не з юридичними особами. Як указує Ден Бордж у «Книзі про ризик», «насправді організація не переживає наслідків ризику, який вона на себе приймає. Вона просто перекладає ці наслідки на своїх представників: менеджерів, співробітників, акціонерів, громадян, членів, клієнтів, бенефіціаріїв тощо» [10];
- *ризик-апетит* – толерантність до ризику, що характеризує, наскільки значний ризик організація здатна витримати й ефективно оптимізувати [9].

У 2000 р. Радою з фінансування вищої освіти Англії (HEFCE) було ухвалено рішення щодо запровадження менеджменту ризиків у систему управління вишами Англії. З цією метою було розроблено значну кількість методичних матеріалів для даного виду діяльності. Потенційні вигоди від ефективного процесу управління ризиками у сфері вищої освіти визначено в матеріалах, підготованих експертами HEFCE, так:

- підтримка стратегічного та бізнес-планування;
- швидке усвідомлення нових можливостей;
- переконання зацікавлених сторін у тому, що адміністрація володіє ситуацією;
- зменшення кількості потрясінь і неприємних сюрпризів;
- активізація зв'язки між факультетами і кафедрами вишу;
- підтримка ефективного використання ресурсів;
- сприяння неперервному вдосконаленню діяльності закладу;

• допомога у оптимальному фокусуванні програм внутрішнього аудиту вишу [14].

Узагальнення визначених HEFCE перспектив дозволяє констатувати, що менеджмент ризиків повинен сприяти забезпеченню сталого розвитку вищого навчального закладу. Далі звернемося до рекомендацій щодо організаційних та змістових підходів до менеджменту ризиків у закладах вищої освіти, поданих у численних документах HEFCE та інших урядових структур Великої Британії:

1. Діяльність вишів відбувається не у вакуумі. Кожна організація функціонує в межах навколишнього середовища, яке впливає на ризики та слугує контекстом, у якому і здійснюється управління ризиками. Крім того, у кожної організації є партнери, від співпраці з якими залежить можливість реалізації поставлених організацією цілей. Отже, ефективне управління ризиками має повною мірою враховувати контекст, у якому функціонує організація, і пріоритети організацій-партнерів.

2. Менеджмент ризиків повинен здійснюватися в організації на стратегічному, програмному та операційному рівнях. Інституційні ризики утворюють певну ієрархію, відображену на рис. 4.1.

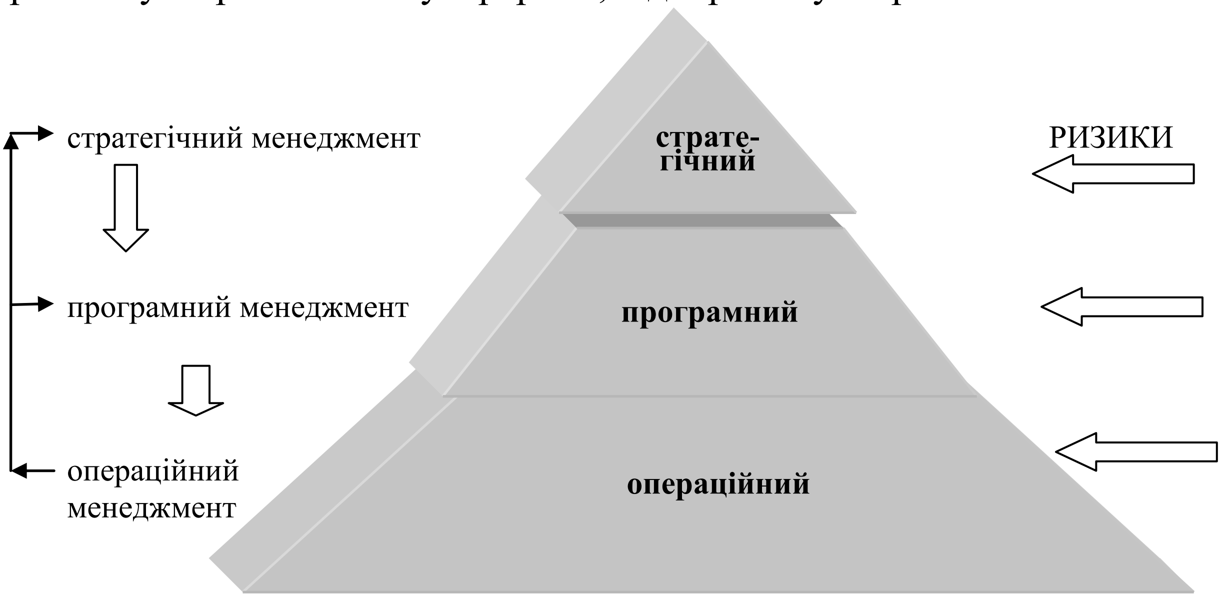

Рис. 4.1. *Ієрархія в менеджменті ризиків організації [16, с. 7]*

Отже, як видно з рис. 4.1, менеджмент ризиків повинен здійснюватися як на рівні прийняття стратегічних рішень щодо розвитку організації, так і на рівнях розробки та реалізації програм діяльності закладу, ухвалення практичних рішень. Ефективний менеджмент ризиків потребує спеціальних компетентностей, які

включають готовність до сприйняття нових ідей, до підтримки інноваційних проектів, до оцінки ризик-апетиту організації, тобто її здатності до подолання небезпек, до врахування допущених помилок, готовність до співробітництва та до роботи в команді тощо.

Кожний навчальний заклад повинен мати стратегію управління ризиками, побудовану на принципах відкритості та прозорості, залучення менеджерів різних рівнів і професійної громади до ухвалення стратегічних рішень, пропорційності небезпекам у здійсненні запобіжних заходів, доказовості, відповідальності [16, с. 26].

Принципово важливим є забезпечення взаємодопомоги управлінських процедур на всіх трьох рівнях управління організацією та їх інтеграції. Така інтеграція дасть змогу забезпечити менеджмент ризиків організації «згори вниз» та його включення в нормативні робочі процедури управління навчальним закладом. Усі співробітники повинні бути поінформованими про значущість менеджменту ризиків для досягнення цілей організації. Управлінський персонал необхідно навчати процедур менеджменту ризиків.

3. Менеджмент ризиків не є лінійним процесом. Він являє собою збалансовану сукупність взаємопов’язаних елементів, які взаємодіють один з одним і які повинні знаходитися в рівновазі один з одним, якщо управління закладом хоче бути ефективним. Крім того, різні ризики не можуть розглядатися у відриві один від одного, оскільки робота з подолання одного ризику може вплинути на інший. Взаємозв’язок компонентів ефективного ризик-менеджменту відображено на рис. 4.2.

Рис. 4.2. *Модель процесу ризик-менеджменту у вищій освіті*

Далі розглянемо механізми реалізації складових ризик-

менеджменту, а саме: виявлення (ідентифікації) ризику, оцінки вірогідності його реалізації та масштабу наслідків; розробки ризик-стратегії і вибору методів та інструментів управління виявленим ризиком; оцінки досягнутих результатів і корекції ризик-стратегії. В основу нашого розгляду покладено документи, розроблені британськими експертами у сфері ризик-менеджменту, призначені для керівників державних установ і організацій, у тому числі для адміністраторів закладів вищої освіти [16]. Найбільше нам став у пригоді документ, що дістав назву «Помаранчева книга. Менеджмент ризику – принципи та поняття» [18], у якому розкрито концептуальні та методичні засади досліджуваного нами процесу. Отже, процес менеджменту ризиків включає:

1. Виявлення (ідентифікація) ризику є першим кроком у побудові реєстру (профілю) ризиків організації. Найважливішим на цьому етапі є розуміння того, що ризики повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями організації, з її місією. Отже, логіка побудови реєстру ризиків зумовлена логікою цілей організації (це можуть бути як індивідуальні, так і організаційні цілі). Заява про ризик повинна включати такі складові, як: особливості діяльності організації, що становлять причини ризиків; зовнішні впливи, внаслідок яких виникли зазначені причини; наслідки, які можуть виникнути від заподіяних ризиків під час реалізації стратегічних цілей організації.

Виявлення ризиків відбувається із застосуванням таких підходів:

- *професіоналізація ідентифікації ризиків:* створення постійної робочої групи (зі штатних працівників або за контрактом) з метою визначення вразливих до ризиків сфер діяльності, окремих функцій закладу. Завдання такої групи полягає у зборі та класифікації інформації для здійснення аналізу зовнішнього контексту діяльності закладу, проведенні опитувань та співбесід з основним складом співробітників на всіх рівнях організації закладу для того, щоб побудувати профіль його ризиків для всіх видів діяльності. Експерти наголошують на тому, що використання цього підходу не повинно знижувати відповідальності керівництва щодо управління ризиками;

- *самоідентифікація ризиків працівниками закладу:* підхід, згідно з яким на кожному організаційному рівні й у кожному структурному підрозділі закладу працівникам буде запропоновано здійснити аналіз своєї діяльності та виявити ризики, з якими вони

стикаються. Рекомендованими методами у межах такого підходу є метод документування (індивідуальна рефлексія щодо результатів своєї діяльності) та метод тематичного семінару (з фасилітаторами, які мають відповідні навички для того, щоб допомогти групам співробітників ідентифікувати ризики, які впливають на цілі їх діяльності). Особливою перевагою цього методу є те, що працівник, як правило, більш ефективно протистоїть ризику тоді, коли він сам виявив його та спланував шляхи подолання.

2. *Оцінка ризиків.* Британські аналітики визначають три домінуючі принципи оцінки ризиків: 1) урахування як імовірності, так і наслідків кожного ризику; 2) використання такого способу фіксації оцінки ризиків, який слугуватиме полегшенню проведення моніторингу й визначенню актуальності ризиків; 3) з'ясування відмінності між ризиком, властивим певній організації (невід'ємним[2] ризиком), і залишковим[3] ризиком.

Оцінка ризиків здійснюється за критеріями ймовірності їх виникнення та суттєвості впливу. Відповідно до таких критеріїв ризикам присвоюється категорія «високий», «середній», «низький», що відповідає мінімальній класифікації, тобто «3×3» матриці ризиків. Більш детальна аналітична шкала може бути застосована, якщо до окремого ризику застосовується чітка кількісна оцінка, – в такому випадку часто використовується «5×5» матриця; вплив за такою шкалою має такі значення: несуттєвий / незначний / помірний / істотний / катастрофічний, а ймовірність – майже неймовірна / малоймовірна / можлива / дуже ймовірна / майже напевно. Експерти відзначають відсутність абсолютно чіткого стандарту для шкали матриць ризику: організація сама повинна прийняти рішення стосовно рівня аналізу, який вона вважає найбільш доцільним.

З метою визначення готовності організації ризикувати оцінка ризику порівнюється з обсягом необхідної для подолання ризику дії. Важливим є не абсолютне значення оціненого ризику, а те, чи вважається ризик допустимим (прийнятним), чи ні, або як піддавання ризику відрізняється від допустимого значення.

На визначення допустимості ризику можуть робити вплив такі

---

[2] Невід'ємний ризик – ризик, властивий для даної організації.

[3] Залишковий ризик – ризик після застосування управлінських дій, який, припускаючи їх ефективність, буде фактичним показником важливості ризику для організації.

чинники: розмір витрачених ресурсів (фінансових, інтелектуальних, людських, часових, IT тощо) у разі несприятливого наслідку; баланс між витратами на забезпечення контролю за ситуацією і ступенем подальшого впливу ризику на діяльність організації; баланс між потенційними вигодами, які будуть отримані, і втратами, які будуть понесені.

Важливим є знання про *невід'ємний* ризик та його оцінка. Така оцінка дозволяє краще зрозуміти, чи є надлишковими заходи щодо контролю ситуації: якщо невід'ємний ризик залишається в межах параметрів прийнятного ризику, то, можливо, не потрібно витрачати грошові кошти на контроль цього ризику. Така необхідність усвідомлення невід'ємного і залишкового ризику означає, що оцінка ризику – це етап у процесі управління ризиками, який не може бути відокремлений від усунення ризику.

Оцінка ризику, згідно з рекомендаціями британських експертів, повинна бути документально оформлена таким чином, щоб були зафіксовані всі етапи. Документування оцінки ризику створює *профіль ризику* для організації, який:

- сприяє ідентифікації пріоритетів ризику (зокрема визначенню найбільш важливих питань, пов'язаних із ризиками, якими повинно зацікавитися керівництво закладу);
- визначає підстави для ухвалення рішень щодо того, що є допустимим ступенем ризику;
- фіксує спосіб, у який було прийнято рішення усунути ризик;
- дозволяє всім, хто пов'язаний з управлінням ризиками, побачити загальний профіль ризику та зрозуміти, у чому полягають сфери їх особистої відповідальності;
- полегшує аналіз і моніторинг ризиків.

3. Управління ризиками. Британські експерти визначають п'ять основних способів управління ризиками:

1) *передача ризиків.* Для деяких ризиків найкращим способом реагування може бути передача відповідальності за них іншій організації. Це може бути зроблено шляхом звичайного страхування або шляхом виплати премій за ризики третій стороні, яка приймає на себе такі ризики. Передача ризиків може бути виправдана тим, що інша організація більш здатна ефективно управляти ними. Важливо

відзначити, що деякі ризики передаються не повністю або зовсім не передаються. Так, узагалі не можливо передати репутаційний ризик.

2) *прийняття ризиків*. Піддавання ризику може бути прийнятним без будь-яких заходів з боку організації, якщо здатність уникнути його впливу може бути обмеженою або витрати, пов'язані з будь-якою дією щодо усунення впливу ризику, можуть бути співвіднесені з отриманою потенційною вигодою. У таких випадках експерти рекомендують допускати існуючий рівень ризику. Ця опція, звичайно, може бути доповнена плануванням на випадок непередбачених обставин для обробки наслідків, які виникнуть, якщо ризик реалізується.

3) *контроль ризиків.* Мета такого підходу полягає в запровадженні контролю діяльності, що спричинює ризики. Контроль ризиків повинен сприяти їх зниженню до прийнятного рівня. Конкретизація розгляду питання про контроль ризиків дозволяє визначити такі його види:

- *попереджувальний контроль:* призначений для обмеження можливості небажаного наслідку. Прикладом попереджувального контролю є встановлення у ситуації ризику норми, згідно з якою жодна людина не має права діяти без згоди на те іншої особи (безпосереднього керівника);
- *коригувальний контроль:* призначений для усунення небажаних наслідків, які були реалізовані. Він забезпечує право зворотної вимоги, щоб отримати відшкодування збитків або пошкодження;
- *спрямовуючий контроль:* призначений для досягнення особливого результату, конче необхідно уникнути небажаної події, як правило, пов'язаний з охороною праці та технікою безпеки;
- *контроль небажаних наслідків:* аналіз функціонування системи, який виявляє ті уроки, які слід винести з небажаних наслідків для застосування в майбутній роботі; моніторинг діяльності, спрямований на виявлення змін, на які потрібно терміново реагувати;

4) *припинення діяльності*. Ця опція може бути особливо важливою в галузі управління проектами, якщо стає зрозуміло, що прогнозовані витрати / вигоди знаходяться в небезпеці;

5) *використання можливостей*. Такий підхід не є альтернативою вище зазначеним підходам. Він має враховуватися щоразу, коли ризик допускається, передається або обробляється. Експерти визначають два

аспекти такого підходу. Перший аспект полягає в тому, що з'являється можливість використання позитивного впливу при пом'якшенні загроз. Другий полягає у виникненні обставин, які, не створюючи загроз, дають позитивні можливості. Наприклад, зниження вартості необхідних ресурсів звільняє кошти, які можуть бути використані для подальшого розвитку організації.

4. *Оцінка та корекція результатів управління ризиками*. Метою цього етапу є аналіз питань: чи змінився характер ризиків у результаті роботи з ними, чи виникли нові ризики, чи змінилися ймовірність та наслідки ризиків. Оцінка та корекція результатів управління ризиками необхідні для того, щоб:

– забезпечити регулярний перегляд усіх аспектів процесу управління ризиками принаймні один раз на рік;

– гарантувати, що ризики піддаються аналізу з певною періодичністю;

– передбачати оповіщення відповідного рівня управління про появу нових ризиків або про зміни у вже визначених ризиках з тим, щоб зміна могла бути опрацьована належним чином.

Як видно з моделі процесу ризик-менеджменту у вищій освіті, відображеній на рис. 4.2, складовою досліджуваного явища, що «пронизує» його наскрізь, є *обмін інформацією та оволодіння знаннями про ризик*. Підкреслимо, що така діяльність не є окремим етапом в управлінні ризиками; скоріше, це те, що проходить через весь процес управління. Існує ряд аспектів стосовно обміну інформацією та оволодіння знаннями про ризики, які повинні бути актуалізовані:

– важливо переконатися в тому, що всі розуміють, яку ризик-стратегію проводить організація, якими є пріоритети цієї стратегії, і як їх конкретні обов'язки в організації відповідають завданням реалізації цієї стратегії. Якщо це не буде зроблено, належного і послідовного впровадження ризик-менеджменту не буде досягнуто, а отже, не можна буде визначити рівень ризику;

– важливо переконатися в тому, що інформація щодо ризиків вивчається і доводиться до відома тих, хто може отримати користь від неї. Наприклад, якщо один підрозділ організації стикається з новим ризиком і розробляє ефективний метод управління таким ризиком, то урок повинен бути доведений до відома всіх інших, які також можуть

зіткнутися з таким ризиком.

В аналізованій нами моделі менеджменту ризиків (див. рис. 4.2) відображено взаємозв'язки з іншими організаціями в контексті розглядуваного нами процесу. І це закономірно, адже жодна організація не є повністю самостійною і незалежною від інших, що існують у державі. Функціонування організації у межах таких взаємозв'язків іноді називають «розширеним підприємством» або «бізнес-партнерством». Зв'язки з партнерськими організаціями здійснюють вплив на управління ризиками, породжуючи певні додаткові ризики, якими необхідно управляти. Розгляд таких аспектів ризик-менеджменту повинен також включати аналіз впливу діяльності організації на інші державні структури.

За межами «розширеного підприємства» інші чинники (глобальні, регіональні, локальні) впливають на середовище, в якому ризик повинен бути керованим. Ці чинники можуть генерувати ризики, які не можна безпосередньо контролювати, або обмежити спосіб, у який організація має можливість приймати або усувати ризики. Важливо, щоб організація розглядала системно ризики навколишнього середовища і визначала спосіб, в який вони впливають на її стратегію управління ризиками.

Далі схарактеризуємо особливості досвіду британських університетів щодо досліджуваного нами аспекту управлінської діяльності. Необхідно насамперед зазначити, що процесу запровадження менеджменту ризиків у діяльність англійських вишів передувала розробка HEFCE орієнтовного реєстру (профілю) [14], який включав вісім груп ризиків: 1) репутаційні; 2) у роботі зі студентами; 3) кадрові; 4) майнові та інфраструктурні; 5) фінансові; 6) комерційні; 7) організаційні; 8) інформаційні та IT-ризики.

Розглянемо, що являє собою кожна з названих вище груп ризиків у діяльності вишів, а також подамо характеристику факторів, що спричиняють появі ризиків, заходи, що знижують ступінь ризику, та механізми своєчасного попередження ризиків. Наголосимо, що названі нами позиції ризик-менеджменту розроблено фахівцями HEFCE та мають орієнтовний характер. Університетам запропоновано доповнити орієнтовну класифікацію ризиків тими, що є специфічними саме для їх закладу, а також включити процедури ризик-менеджменту до системи

управлінської діяльності в університеті.

1. *Орієнтовними репутаційними*[4] *ризиками* університету, пов'язаними з недоліками у його роботі, є такі: не визначено й не оприлюднено стратегію розвитку університету; не забезпечено якісного набору студентів; не залучено та не збережено якісного науково-педагогічного й управлінського персоналу; не забезпечено інвестиції у розвиток навчальної та наукової діяльності; не залучено достатньої кількості іноземних студентів та викладачів; не залучено коштів зовнішніх, у тому числі зарубіжних інвесторів, для фінансування наукових досліджень; не забезпечено інноваційного характеру наукових досліджень; діяльність закладу достатньо не висвітлюється в національних та міжнародних мас-медіа.

Фахівцями HEFCE запропоновано здійснення такого комплексу заходів, що знижують рівень *репутаційних ризиків* університету: розробка та затвердження стратегії розвитку закладу; стратегічний та оперативний моніторинг і контроль усіх важливих аспектів діяльності з боку вищого керівництва закладу; оцінка стану ринків освітніх послуг (місцевого, національного, міжнародного); розробка бренда закладу; моніторинг рейтингів університетів; залучення спеціалізованого персоналу зі зв'язків із громадськістю; розробка правил реагування на коментарі у пресі; зміцнення зв'язків з провідними зарубіжними університетами та дослідницькими центрами; укладання угод про обмін студентами і викладачами з провідними вітчизняними та зарубіжними закладами й установами; моніторинг кадрового забезпечення кафедр; створення спеціалізованого бюро з розвитку закладу; незалежна експертиза результатів досліджень;

Механізмами своєчасного попередження *репутаційних ризиків* університету, на думку експертів, можуть стати такі: моніторинг кількісних та якісних показників набору студентів; моніторинг зовнішнього висвітлення діяльності закладу в мас-медіа; моніторинг організації рекрутингу іноземних студентів; моніторинг показників успішної та неуспішної участі закладу й окремих науковців у грантах на фінансування наукових досліджень.

2. Орієнтовні *ризики* університету щодо *роботи зі студентами*

---

[4] Поняття *репутація університету* трактується у документі HEFCE [14] як лідерські позиції на міжнародному ринку освітніх послуг, забезпечення високого рівня навчальних стандартів та наукових досліджень інноваційного характеру.

включають, згідно з визначенням британських фахівців, такі складові: не забезпечено повною мірою викладання навчальних курсів, які б відповідали очікуванням студентів; не забезпечено якість викладання згідно з очікуваннями студентів; недосконала оцінка академічної успішності студентів і (або) несправедливий порядок розгляду скарг і дисциплінарних проблем; місцева громада не надає всього обсягу необхідних послуг або не налагоджує стосунки зі студентською спільнотою; вороже ставлення місцевої громади до закладу та студентів; негативний досвід роботи університету зі студентами, що призводить до погіршення репутації закладу; не забезпечено рекрутинг майбутніх студентів; неналежний рівень якості діяльності служби підтримки студентів; надмірна увага до наукових досліджень, що зашкоджує навчальній роботі викладачів; неналежна навчальна інфраструктура; низький рівень інвестицій в ІКТ.

Заходами, що знижують рівень *ризиків у роботі зі студентами,* на думку британських експертів, повинні стати такі: систематичний перегляд та оновлення навчальних курсів на кафедрах; покращення зв'язку зі школами, коледжами, підприємствами; контроль якості науково-навчальної діяльності; цілеспрямований процес відбору кадрів; підвищення якості маркетингової діяльності закладу; покращення функції підтримки студентів для зменшення кількості випадків припинення навчання; налагодження зв'язків з іншими закладами; підготовка персоналу, залученого до процесу оцінювання знань студентів; залучення студентів до розв'язання проблем місцевої громади; постійний перегляд правил і процедур взаємодії зі студентами; підтримка партнерської взаємодії зі студентською спілкою.

Механізмами своєчасного попередження *ризиків у роботі зі студентами* є: моніторинг заяв і скарг студентів; аналіз причин відсіву студентів і переходу в інші заклади; моніторинг активності студентів на веб-сайті закладу; щорічне оцінювання результатів опитування щодо першого працевлаштування випускників; налагодження зворотного зв'язку зі школами, коледжами, підприємствами; постійний перегляд програм повної середньої освіти; моніторинг рейтингів і показників результатів навчальної та наукової діяльності закладу; моніторинг випадків припинення навчання; зворотний зв'язок за результатами щорічного опитування студентів; зв'язок зі студентською спілкою;

щорічна оцінка ефективності роботи підрозділу з підтримки студентів.

3. Орієнтовний реєстр *кадрових ризиків* університету включає такі складові, як: не забезпечено залучення, розвиток і збереження високоякісного науково-педагогічного персоналу; не забезпечено набір достатньо якісних студентів; недостатня заробітна плата і соціальний пакет і, разом з тим висока зарплата, що пропонується в інших галузях, наприклад в IT або фінансовій сфері; недостатні перспективи кар'єрного росту; нездатність продемонструвати можливості професійного зростання; неналежний порядок атестації кадрів; неналежна кваліфікація та підготовка адміністраторів; недотримання законодавства про зайнятість і стандартів професійної діяльності; можливі судові процеси, зокрема штрафні санкції.

Заходами, що знижують ступінь *кадрових ризиків*, можуть стати такі: постійний перегляд пакета оплати праці; просування за заслугами, а не за стажем роботи; справедливий, відкритий порядок атестації кадрів; інвестиції у професійний розвиток кадрів; взаємодія зі спілками; регулярний перегляд правил і процедур набору кадрів; утворення комітету з безпеки та гігієни праці.

Основними механізмами попередження *кадрових ризиків,* на думку експертів, є такі: моніторинг плинності кадрів; аналіз причин звільнення з роботи; щорічне опитування про ставлення персоналу до умов праці.

4. Орієнтовний реєстр *майнових та інфраструктурних ризиків* університету. Складовими реєстру вважаються: неефективне використання наявних площ; втрата рухомого майна; невиконання обов'язків підрядниками; недотримання графіків виконання нових проектів / технічного обслуговування, що призвело до порушення навчального процесу; неналежне забезпечення проживання студентів; погана фізична безпека будівель.

Згідно з доповідями британських експертів, заходи, що знижують рівень небезпеки, пов'язаної з *майновими та інфраструктурними ризиками,* включають: регулярне обстеження стану будівель; наявність реєстру прав власності; ретельне управління орендованими будівлями; належна система безпеки, наявність відповідного персоналу; вчасне здійснення заходів зі страхування майна; регулярне обстеження стану майна та перевірки з боку органів влади.

Попередження *майнових та інфраструктурних ризиків* передбачає регулярні перевірки виконання програми планового технічного обслуговування приміщень; обізнаність зі змінами у вимогах законодавства; інвентаризацію майна закладу; щорічний звіт служби безпеки щодо стану майна; моніторинг скарг студентів і персоналу щодо недостатнього розвитку інфраструктури закладу.

5. Орієнтовні *фінансові ризики* університету визначено експертами HEFCE у такому змістовому просторі: зміна у політиці уряду / HEFCE щодо фінансування, яка призводить до падіння реальних доходів закладу; невиконання закладом своїх фінансових зобов'язань і як найгірший варіант – його оздоровлення або банкрутство; нездатність виконати зобов'язання за контрактом з міністерством освіти; відсутність бюджетного контролю фінансової діяльності факультетів та кафедр; збитковість закладу; втрата основних контрактів на освітні та додаткові послуги й наукові дослідження.

Заходами, що знижують ступінь *фінансових ризиків* університету, можуть стати такі: диверсифікація джерел фінансування закладу; політичне лобіювання збільшення обсягу державного фінансування закладу; розроблення фінансової стратегії закладу; цільовий фінансовий контроль; застосування фінансових регламентів; точне бюджетування; регулярний контроль за фінансовою діяльністю структурних підрозділів закладу; регулярний зв'язок із надавачами благодійних коштів і фінансових грантів.

Механізмами попередження *фінансових ризиків* університету є такі: моніторинг повідомлень у пресі щодо діяльності закладу; регулярна перевірка перебігу виконання завдань; функція управлінського обліку; підготовка управлінських звітів; перевірка виконання бюджету; зворотний зв'язок від надавачів коштів; внутрішній та зовнішній аудит; нагляд з боку фінансового комітету; розробка фінансових прогнозів; перевірка після проведення тендерів; зворотний зв'язок від надавачів коштів щодо виграних / програних тендерів; моніторинг темпів інфляції та індексу доходів; зв'язок із професійними спілками; централізований моніторинг управлінських звітів; використання методів обліку зобов'язань.

6. Орієнтовний реєстр *комерційних ризиків* університету складається з таких часток: нездатність забезпечувати дохід від

комерційної діяльності відповідно до плану; незабезпечення збільшення потенційних джерел доходів закладу; відсутність лояльності персоналу до закладу; порушення комерційних контрактів; неефективні заходи безпеки комерційної діяльності; недосвідченість персоналу з комерційних питань, зокрема щодо прав інтелектуальної власності; порушення прав інтелектуальної власності або завдання їй шкоди до забезпечення її захисту.

Заходами, що знижують ступінь *комерційних ризиків* університету, визнано такі: регулярний контроль перебігу виконання плану комерційної діяльності; залучення комерційних радників-спеціалістів; співпраця з директорами асоційованих компаній; належні процедури перевірки перед наданням консультацій; навчання персоналу, зайнятого у консультаціях щодо управління ризиками; наявність страхового покриття комерційних ризиків; перевірка комерційних контрактів юридичними консультантами перед підписанням; регулярний контроль перебігу виконання комерційних контрактів; виконання норм охорони авторських прав; підписання угод про конфіденційність з усіма працівниками; перевірка заходів безпеки – як інформаційної, так і фізичної.

Попередження комерційних ризиків передбачає здійснення таких заходів: підтримка зворотного зв'язку з експертами (інформування про порушення); увага до скарг клієнтів; контроль доходів від консультаційної діяльності професорсько-викладацького складу; перевірка показників виконання контрактів; регулярний огляд діяльності структур закладу його керівним органом; централізований контроль поточної дослідницької діяльності.

7. Орієнтовний реєстр *організаційних ризиків.* Експерти вказують на такі небезпеки: зміна державної політики щодо можливостей отримання державного диплома про вищу освіту; зменшення кількості студентів і відповідно невиконання планових завдань щодо набору; нездатність задовольнити повною мірою навчальні потреби студентів; відсутність структури для підтримки працівників і студентів; порушення навчального процесу; дефіцит ресурсів; нездатність інвестувати кошти в нову інфраструктуру; збільшення витрат на зобов'язання і судові процеси; неналежне корпоративне управління; критика у пресі через неналежний рівень корпоративного управління; зіпсування репутації; неефективний

процес стратегічного планування; не визначено потреби студентів і роботодавців; нездатність закладу до змін з метою задоволення нових вимог суспільства, роботодавців та споживачів освітніх послуг.

Заходами, що знижують рівень *організаційних ризиків*, є: визначення, обговорення, затвердження та дотримання місії закладу; ретельне складання контрактів з працівниками та споживачами послуг з метою регламентації прав та обов'язків сторін; розробка детального стратегічного плану кадрового забезпечення закладу; регулярна перевірка інфраструктури, зокрема ІТ, бібліотеки тощо; ретельний нагляд за виконанням службових обов'язків працівників і студентів; постійний зв'язок із керівниками соціальних служб; координація стратегії розвитку закладу з потребами ринку праці; страхування будівель і обладнання; наявність ефективної стратегії і методики відбору адміністративних працівників; розробка та дотримання кодексу моральних принципів (кодексу наукової чесності); регулярна перевірка керівним органом процесу стратегічного планування.

Механізми *попередження організаційних ризиків* включають, згідно з баченням британських експертів, такі складові: налагодження зворотного зв'язку від персоналу та студентів; моніторинг зовнішньої політики закладу; періодична повторна оцінка ризиків і варіантів забезпечення стійкості функціонування закладу; управлінські звіти; звітність про правовий статус закладу; внутрішній та зовнішній аудит закладу; аудит з боку HEFCE; скарги персоналу та адміністрації про відсутність сприяння процесу розвитку закладу.

8. Орієнтовний реєстр *ІТ-ризиків* включає, передусім, такі складові: велика аварія в ІТ системі – втрата інформації або припинення роботи центральних апаратних засобів; порушення навчального процесу і (або) надання допоміжних послуг; не забезпечено надання точної та повної оперативної інформації про діяльність закладу; порушення угод щодо надання допоміжних послуг; втрата довіри роботодавців та замовників наукової продукції до закладу; недотримання законодавства про захист персональних даних; відсутність доступу до прикладного програмного забезпечення; порушення безпеки мережі; припинення доступу до мережі; «тіньові» дані зберігаються на рівні підрозділів; можливі судові процеси.

Заходи, що знижують рівень небезпеки від *ІТ-ризиків,* такі: наявність інформаційної стратегії закладу; утворення робочих груп з

упровадження ІТ-засобів; регулярний перегляд поточних і майбутніх вимог до ІТ; регулярне резервне копіювання даних, зовнішнє зберігання даних; розробка плану відновлення функціонування після аварії в ІТ-системі; домовленості про зовнішнє забезпечення з постачальниками ІТ-обладнання; наявність антивірусного ПЗ; регулярний перегляд спроможності системи порівняно з поточними і майбутніми вимогами; регулярна перевірка стану безпеки системи; навчання персоналу з питань захисту даних.

Механізмами попередження *ІТ-ризиків* повинні стати аудиторські звіти про ІТ-безпеку;своєчасна і дієва реакція на скарги викладачів, управлінців та студентів про відсутність необхідної інформації; паралельна робота нових та існуючих систем; аудит захисту даних.

Наведений нами орієнтовний реєстр ризиків британських університетів, безумовно, не є повним профілем ризиків вишів, зокрема українських ВНЗ, однак він досить повно відображає, на нашу думку, небезпеки, що є вагомими для інституційного рівня функціонування системи вищої освіти. Крім названих ризиків, необхідно враховувати у процесі стратегічного менеджменту організації широку групу інших, породжених зовнішнім контекстом, а саме процесами глобалізації, інтернаціоналізації, регіоналізації (зокрема європеїзації), масовізації вищої освіти, а також розвитку мережевого суспільства, суспільства знань, інформаційного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Абрамова И. Г. Педагогическая рискология : монография / И. Г. Абрамова. – СПб. : Образование, 1995. – 93 с.
2. Богомолова А. Подготовка менеджеров для общества риска / А. Богомолова // Высшее образование в России. – 2007. – № 12. – С. 105–110.
3. Брюйн де Х. Управление по результатам в государственном секторе / Х. де Брюйн. – М., 2005. – 192 с.
4. Гольдштейн Г. Я. Экономический инструментарий принятия управленческих решений : учебн. пособие для магистрантов направления 521500 «Менеджмент» (MBA) [Электронный ресурс] / Г. Я. Гольдштейн, А. Н. Гуц. – Таганрог : ТРТУ, 1999. – Режим доступа :
http://www.aup.ru/books/m69/5_4.html.
5. Зубков В. И. Социологическая теория риска / В. И. Зубков. – М., 2009. – 230 с.
6. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
www.mon.gov.ua/images/files/.../4455.pdf.
7. Сабуров Е. Риски вложений корпоративных и частных инвесторов в образование: проблемы идентификации / Е. Сабуров, Н. Родина, Е. Хижнякова // Высшее образование в России. – 2007. – № 5. – С. 3–11.
8. Удовицька Т. А. Проблеми у функціонуванні системи вищої освіти: аналіз можливих ризиків / Т. А. Удовицька // Грані. – 2012 – № 1 (81). – С. 134–137.
9. Федянин Я. Укрощение риска-2 [Электронный ресурс] / Я.Федянин

// Реальный бизнес. – 2005. – № 6. – Режим доступа :
www.real-business/6-2005.
10. Borge D. The Book of Risk / D. Borge. – Wiley, 2001. – 256 p.
11. Charities and Risk Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
www.charitycommission.gov.uk/supportingcharities/charrisk. asp.
12. Collinson D. Concepts and Classifications / D. Collinson, J. Dowie // Risk and Rationality. – The Open University Press, 1980. – 156 p.
13. HEFCE. Risk Management – a briefing for governors and senior managers [Електронний ресурс]. – HEFCE, 2001. – № 24. – Режим доступу :
http://hefce.ac.uk/pubs/hefce/2001/01_24.html.
14. HEFCE. Risk promptlist for higher education institutions. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/whatwedo/
regulation/assurance/guidance/riskmanagement/promptlist/pdf.
15. Lupton D. Risk / D. Lupton. – Routledge, 1999. – 192 p.
16. Risk: improving government's capability to handle risk and uncertainty : SU report. – London : Cabinet Office, 2002. – 28 p.
17. Supporting Innovation: Managing Risk in Government Departments. – London : National Audit Office, 2000. – 124 p.
18. The Orange Book. Management of risk – principles and concepts. – HM Treasury, 2004. – 50 p.