

УДК 330.3:378.1

Корж Н.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Соколовська В.В.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Korzh Nataliia

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics, KNUTE

Sokolovska Valentyna

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Administration,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics, KNUTE

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

RISK MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION IN THE IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Розкрито необхідність застосування ризик-орієнтованого підходу до реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти. Описано організацію системи управління ризиками та особливості її формалізації. Проаналізовано зовнішні ризики, що впливають на діяльність та розвиток закладів вищої освіти в Україні. Систематизовано і структуровано групи внутрішніх ризиків у перебігу операційних процесів у діяльності закладів вищої освіти. Розглянуто управлінські процеси університету, які виступають епіцентрами формування ризиків. Обґрунтовано, що внутрішні ризики закладу вищої освіти пов'язані з репутацією закладу, фінансовим забезпеченням, організаційним складником, кадровим забезпеченням та професійними ризиками викладачів. Розкрито систему управління внутрішніми ризиками та запропоновано можливі механізми реагування на них.

Ключові слова: система управління ризиками, ідентифікація ризиків, культура управління ризиками, формалізація ризиків, внутрішні ризики.

Раскрыта необходимость применения риск-ориентированного подхода к реализации системы управления качеством высших учебных заведений. Описаны организация системы управления рисками и особенности ее формализации. Проанализированы внешние риски, влияющие на деятельность и развитие учреждений высшего образования в Украине. Систематизированы и структурированы группы внутренних рисков в ходе операционных процессов в деятельности высших учебных заведений. Рассмотрены управленческие процессы университета, выступающие эпицентрами формирования рисков. Обосновано, что внутренние риски учреждения высшего образования связаны с репутацией заведения, финансовым обеспечением, организационной составляющей, кадровым обеспечением и профессиональными рисками преподавателей. Раскрыта система управления внутренними рисками и предложены возможные механизмы реагирования на них.

Ключевые слова: система управления рисками, идентификация рисков, культура управления рисками, формализация рисков, внутренние риски.

The implementation of a service quality management system (ISO 9001–2015) involves the introduction of a risk management system in an organization. Higher education should plan and implement actions related to risks and opportunities. The content of the risk management system and its component processes is considered. The types and structure of internal and external risks are determined. The necessity of applying a risk-oriented approach in the implementation of the quality management system of higher educational institutions is revealed. Has characterized

the risk management system. It is a systematic identification, analysis, assessment, minimization and monitoring of risks. It is proved that the initial mechanism of the risk management system is the risk management culture in the organization. The risk management culture includes changing the attitude of managers to risk, formalizing risks (declaration, guidance, program and risk management policy), creating a system of clear communication in terms of risk management. External risks affecting the activity and development of higher education institutions in Ukraine are analyzed. Systematized and structured internal risk groups through managerial, educational, humanitarian and innovation processes in higher education institutions. The management process is the epicenter of the appearance of the risk of image loss, the imbalance of internal relationships in the organization, the risk of loss of financial stability, the risks associated with staff. The educational process is the location of the risks associated with: failure to comply with the licensed volume of admission; untimely design and development of educational programs; insufficient (poor) quality of educational services; lack of adaptability, mobility and employment of graduates, lack of quality bases of practice. The educational process is accompanied by the risk of lack of cultural development and lack of physical training, and poor health. Most risks of the internal environment of a higher education institution directly or indirectly adversely affect the financial position of the university and its competitiveness.

Keywords: risk management system, risk identification, risk management culture, risk formalization, internal risks.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зростання самостійності та свободи вищів підвищили відповідальність за ефективність їхньої діяльності, спрямованість на виживання та розвиток вимагають серйозних змін у процесах управління закладом вищої, потребують не тільки систематичного моніторингу стану ринку освітніх послуг та позиціонування на цьому ринку, а й застосування стратегічних підходів до регулювання своєї діяльності. Щоб зберегти і зміцнити позиції на ринку, заклади вищої освіти в Україні мають нарощувати свої конкурентні переваги з урахуванням ризиків. Окрім того, застосування системи менеджменту якості, заснованої на вимогах міжнародних стандартів серії ISO, сприяє поліпшенню діяльності закладу вищої освіти та посилює значимість системи управління ризиками. Ризик-орієнтоване мислення полягає у визначенні чинників, що можуть змінити заплановані результати, виконанні запобіжних дій, спрямованих на виключення потенційних ризиків, їх аналіз і вжиття заходів щодо запобігання їх повторенню, відповідних наслідків. Становлення ризик-менеджменту в середовищі вищої освіти України – недостатньо вивчене явище, що пов'язано з тривалим його фінансуванням із бюджету країни, що нівелювало фінансові та економічні ризики, а виражена централізація управління системою вищої освіти не створювала підґрунтя для розвитку конкуренції. Відповідно, не було й потреби у формуванні системи ризик-менеджменту.

Нові умови, в яких функціонують виші, викликають необхідність дослідити сутність ризик-менеджменту, визначити моделі його застосування в освітніх організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідженню невизначеності та ризиків присвячено велику кількість робіт вітчизняних та зарубіжних учених. Вагомий внесок у їх вивчення зробили Р. Євстратов [1], Р. Кліманов [2], Ф. Найт [3], Дж. Сорос [4] та ін. Управлінню ризиками у сфері вищої освіти присвячено праці вітчизняних науковців І. Каленюка, О. Кукліна, В. Ямкового [5], Л. Сергєєвої [7], Н. Хімічевої [8], Ж. Сокотун [9] та ін. Однак, незважаючи на широкий спектр досліджень, залишається недостатньо висвітленим питання оцінки ступеня впливу ризик-орієнтованого підходу до реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти в Україні.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є виявлення ступеня впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків на управління закладами вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління ризиком можна представити у вигляді системного підходу до виявлення, аналізу, мінімізації та моніторингу ризиків, пусковим механізмом якого є культура управління ризиками в організації. Культура управління ризиками передбачає зміну ставлення керівників до ризиків, формалізацію ризиків (декларацію, настанови, програму та політику управління ризику), налагодження системи чітких комунікацій у частині ризик-менеджменту. Наявність системного підходу до управління ризиками є обов'язковою умовою впровадження системи управління якістю на підприємстві (ДСТУ ISO 9001: 2015); управління проектами; розроблення стратегічних рішень, захисту організації від операційних загроз.

Основними документами з управління ризиками є стандарти, які визначають основні рамки, принципи, структуру, компоненти та етапи процесу управління ризиками. Про ризики пишуть, фіксують їх на папері або в електронному вигляді, і це не зовсім одне й те саме, коли про ризики тільки говорять. У кожного ризику з'являється співробітник, відповідальний за те, щоб ризик або не відбувся, або був мінімізований. Тобто формалізація процесу управління ризиками запускає механізм «усвідомлення» співробітниками підприємства своїх дій та їхніх наслідків. Ефективними звітно-обліковими формами формалізації є паспорти ризиків, які складаються на певну дату, і карти ризиків, складені на підставі інформації, отриманої з паспортів. Паспорт ризику складається на кожен ризик, а карта ризиків включає у себе всі виявлені ризики, супутні досягненню мети. А оскільки управління ризиками – це безперервний процес, то в результаті усвідомлення ризиків операційних процесів призводить до вдосконалення діяльності самої організації.

Розглянуті процедури формалізації процесів управління ризиками – складання та актуалізація паспортів ризиків і карт ризиків – не є речами витратними. Вони не вимагають додаткових вкладень, а потребують лише бажання і зусилля менеджменту на своє здійснення. При цьому досягається найважливіша мета – прийняття зважених рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Відзначимо, що наявність формалізованої системи управління ризиками не є стовідсотковою гарантією того, що управління ризиками буде ефективним. Але її наявність дає змогу припустити, що на підприємстві приділяється достатня увага процесам управління ризиками, що сприяє підвищенню ефективності цих процесів.

Часто під час формалізації процесів управління ризиками відбувається помилка – намагаються відразу використати всі механізми і технології управління ризиками: карти ризику, паспорт ризику, ризик-матриця, ризик-апетит, експозиція ризику, Марковський аналіз, моделювання методом Монте-Карло та ін. Завдання внутрішніх аудиторів під час упровадження СУР – запропонувати таку технологію (модель) управління, яка буде зрозуміла всім і може бути застосована на всіх рівнях управління. При цьому необхідно впроваджувати систему управління ризиками поступово (бо відбувається зміна мислення) та ефективно (досягти мети з найменшими витратами).

Процес ідентифікації ризиків – це перший етап ризик-менеджменту, після завершення якого необхідно здійснити ідентифікацію загроз. Загалом ризики класифікуються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ринки, моніторинг яких здійснюється на систематичній основі, можна поділити на такі групи:

1. Глобалізаційні ризики, які спричиняють відтік абітурієнтів, особливо талановитої молоді, за кордон; наукову конкуренцію (рейтинги університетів, рівень цитування вченого).

2. Технологічні виклики, які «докорінно змінюють освітні процеси: навчання, передачу знань та їх контроль, методику викладання, друкування підручників і методичних матеріалів ... у віртуальному просторі» [5].

3. Політичні ризики: політична ситуація, непослідовність вектору державного курсу, корупція, зовнішня агресія.

4. Правові ризики, пов'язані з недосконалістю та непослідовністю нормативно-правової бази освітньої діяльності.

5. Економічні ризики (брак фінансування, пов'язаний зі скороченням державного фінансування та недостатньою диференціацією власних джерел фінансування).

6. Демографічні ризики.

Управління внутрішніми ризиками вишу – одне з найважливіших питань, яке необхідно вирішувати керівництву для оптимізації стану внутрішнього середовища. Для більш глибокого аналізу механізмів управління ризиками структуруємо елементарні внутрішні ризики закладів вищої освіти (табл. 1).

Управлінські процеси пов'язані з можливістю виникнення іміджевого, фінансового, організаційного ризиків та ризиків, пов'язаних із кадровим забезпеченням та професійними ризиками викладачів.

Управління закладом вищої освіти супроводжується ризиком погіршення іміджу вишу, спричиненого низькою затребуваністю його випускників на ринку праці, наявністю корупції, низькою толерантністю керівника, низьким рівнем професіоналізму. Зусилля керівництва закладу з підтримки його позитивного іміджу мають охоплювати всі сфери діяльності в перебігу етапів його розвитку, диференційовані в розрізі різних цільових груп. Організаційний ризик виникає під впливом слабких внутрішніх взаємозв'язків організаційної структури закладу.

Фінансові ризики закладів вищої освіти в умовах самофінансування можуть бути спричинені непередбаченою інфляцією, браком фінансування, підвищенням податків, неправильним плануванням і розподілом бюджетних коштів, неефективним витрачанням коштів, недостатньою кваліфікацією співробітників, що займаються плануванням, нерівномірною оплатою студентами за навчання, браком оборотних коштів. Фінансово-економічна політика

Таблиця 1

Ідентифікація внутрішніх ризиків закладів вищої освіти

Назва процесу	Назва ризику
Управлінський процес	Ризик втрати іміджу
	Фінансовий ризик
	Організаційний ризик
	Ризик нестачі кваліфікованого науково-педагогічного персоналу
	Професійні ризики викладачів
Освітній процес	Ризик невиконання ліцензійного обсягу прийому
	Ризик несвоечасного проектування та розроблення освітніх програм
	Ризик недостатньої (низької) якості освітніх послуг
	Ризик недостатнього рівня адаптивності, мобільності та працевлаштування випускників
	Ризик відмови підприємств від співпраці з Інститутом та програм практичної підготовки
Ризик недостатньої технологічної бази	
Виховний процес	Ризик зниження активності участі студентів у заходах Інституту (ризик недостатнього культурного розвитку та недостатньої фізичної підготовки, погіршення здоров'я)
Інноваційний процес	Незабезпеченість ефективності дослідницької діяльності
Інформаційне забезпечення	Невідповідність бібліотечного фонду ЗВО сучасним вимогам

навчального закладу повинна забезпечити рівномірний розподіл видатків установи з огляду на нерівномірні надходження грошових коштів, створювати відповідні резерви на певні обов'язкові потреби й витрати (передбачені і непередбачені) установи освіти, адекватно, спираючись на показники і прогнози загальноекономічної ситуації в країні, розраховувати суму оплати за навчання.

Ризик нестачі кваліфікованого науково-педагогічного персоналу спричиняється невідповідністю кадрової політики стратегічним цілям розвитку закладу освіти; браком практичного досвіду персоналу; відсутністю фінансування для навчання та циклів підвищення кваліфікації співробітників за спеціальностями. Основними причинами професійних ризиків викладачів є протиріччя між орієнтацією на інноваційний розвиток вищих навчальних закладів та необхідних матеріальних, фінансових, кадрових зусиль для успішного досягнення стратегічних цілей; протиріччя між зростанням обсягу науково-дослідної, методичної роботи викладачів та системою її стимулювання, діями держави щодо статусу професії, її ролі в забезпеченні соціально-економічного, соціокультурного розвитку країни; протиріччя між вимогами до науково-дослідної, методичної роботи викладачів вищої освіти по країні загалом і реальними умовами для їх реалізації (відповідність зазначених вимог ресурсам, можливостям окремих викладачів перелаштувати свою роботу в короткий термін); складності переналаштування системи професійних цінностей та подолання страху в опануванні нових компетенцій, спрямованих на відповідь трендів розвитку освіти та вимог працедавців; небажання відмовлятися від старих стереотипів та пошуку варіантів повної реалізації особисті.

Планування процесів діяльності у закладі вищої освіти супроводжується ризиком зриву організації системи якості, причинами якого виступають: відсутність фінансових коштів на навчання персоналу; низька виконавча дисципліна; недостатня кваліфікація внутрішніх аудиторів; відсутність стандартизованих процесів, чітко прописаних вимог до звітних документів; несвоечасність отримання інформації.

Освітній процес відбувається під впливом ризиків: невиконання ліцензійного обсягу прийому; несвоечасного проектування та розроблення освітніх програм; недостатньої (низької) якості освітніх послуг; недостатнього рівня адаптивності, мобільності та працевлаштування випускників; відмови підприємств від співпраці з Інститутом та програм практичної підготовки; недостатньої технологічної бази.

Ризик невиконання ліцензійного обсягу прийому пов'язаний із глобалізаційними процесами та демографічною кризою. Разом із тим актуальними проблемами набору у ЗВО є зниження попиту з боку абітурієнтів, брак реклами та недоброчесна робота членів приймальної комісії.

Ризик несвоечасного проектування та розроблення освітніх програм пов'язаний із недостатнім рівнем кваліфікації співробітників вишу, відсутністю методичного забезпечення освітніх програм, недоброчесним ставленням співробітників. Основною причиною виникнення даного ризику є невідповідність чи

(та) недоброчесність гаранту освітньої програми (відсутність лідерських якостей, кваліфікації, бажання розвивати спеціальність).

Ризик недостатньої (низької) якості освітніх послуг може мати місце внаслідок: низької явки викладачами засідань, семінарів, рад із питань якості освітнього процесу; хвороби; відсутності свідомості у викладачів щодо необхідності саморозвитку; невідповідності дисциплін, що викладаються, рівню кваліфікації викладача; відсутності досліджень із дисциплін, що викладаються, підтверджених науковими працями; відсутності у викладачів стажування та підвищення кваліфікації за курсами, що викладаються; недостатньо високого початкового (вхідного) рівня знань у абітурієнтів; низької якості робочих навчальних планів; низької виконавчої дисципліни співробітників вишу; недостатньої матеріально-технічної бази для реалізації освітніх програм; недостатнього забезпечення студентів сучасною літературою й доступом до інформаційних ресурсів; недостатньою кількістю висококваліфікованих викладачів.

Ризик недостатнього рівня адаптивності, мобільності та працевлаштування випускників спричиняється відсутністю баз практики та міжнародного стажування, тренінгових програм за участю практиків, низьким рівнем обміну студентів, відсутністю узгодження освітніх програм та програм дисциплін із представниками бізнесу.

Ризик недостатньої технологічної бази виникає через: недостатність допоміжних засобів навчання (візуалізації курсів), технічного й програмного забезпечення; відсутність навиків роботи викладача із сучасним програмними пакетами та неспроможність застосування їх під час викладання дисциплін.

Виховний процес у закладі вищої освіти супроводжується ризиком недостатнього культурного розвитку та недостатньої фізичної підготовки студентів, погіршення їх здоров'я. Цей ризик є наслідком низького рівня мотивації студентів до участі в заходах вишу; відсутності матеріально-технічної бази; низького рівня пропаганди здорового способу життя та всебічного розвитку студентів.

Наукова та інноваційна діяльність закладів вищої освіти пов'язана з ризиками зниження ефективності дослідницької діяльності, що спричинено низькою публікаційною активністю викладачів, низьким рейтингом вишу, недостатнім рівнем науково-дослідних робіт і впровадження результатів та ін.

Таким чином, під час підготовки фахівців спостерігається такий взаємозв'язок ризиків: ризик у ресурсному забезпеченні ЗВО і ризик відсутності у виші умов для активної наукової тягнута за собою ризик недостатньо всебічного розвитку особистості, який трансформується в ризик суспільства в нестачі кваліфікованих кадрів. Із погляду підвищення культурного рівня ризик відсутності у виші умов для культурної діяльності студентів стає причиною ризику недостатнього культурного рівня розвитку особистості, соціального ризику недостатнього виховання і культурного рівня розвитку членів суспільства. Аналогічна ситуація складається у разі охорони здоров'я й якості фізичної підготовки. Ризики у царині вдосконалення професійних і особистісно-психологічних

якостей пов'язані так: ризик відсутності у виші умов удосконалення професійних, особистісно-психологічних якостей викликає ризик недостатнього розвитку особистості, що, своєю чергою, тягне за собою ризик підприємства, пов'язаний із недостатнім рівнем професійних та індивідуально-психологічних якостей співробітників. Ризик недостатнього фінансування освітньої діяльності визначається обмеженими ресурсами держави, суспільства і підприємств, унаслідок чого держава ризикує вкладеними в нього коштів через невідповідність результатів діяльності закладів вищої освіти.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проаналізувавши сукупність пересічних ризиків, можна зробити висновок, що для всіх зацікавлених сторін більшість із них припадає на ризики, пов'язані з якістю підготовки фахівців.

Таким чином, внутрішні ризики суттєво знижують ефективність управління закладом вищої освіти. Епіцентри формування ризиків можуть виникати як у кадровій політиці, так і під час формування контингенту студентів, інвестиційної діяльності. Більшість ризиків внутрішнього середовища закладу вищої освіти прямо чи опосередковано чинить негативний вплив на фінансовий потенціал вишу та його конкурентоспроможність. Для успішного здійснення освітньої діяльності необхідно своєчасно ідентифікувати ризики і підвищувати ефективність управління ними. Для цього важливо використовувати вищеописані важелі впливу на внутрішні ризики. Завдання подальшого дослідження полягає в удосконаленні системи показників рівня ризиків; розробленні методики збору даних для розрахунку ризиків; розрахунку показників ризиків та їх оцінки; розробленні способів нівелювання найбільш пріоритетних ризиків.

Бібліографічний список:

1. Евстратов Р.М. Методологические особенности управления финансовыми рисками компании. *Основы экономики, управления и права*. 2012. № 2(2). С. 25–28.
2. Климанов Р.И. Неопределенность и риск при принятии инвестиционных решений. *Статистика и экономика*. 2011. № 6. С. 70–73.
3. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. Москва : Дело, 2005. 231 с.
4. Сорос Дж. Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности. URL : http://www.gumer.info/Buks/History/Soros/_index.php (дата обращения: 20.07.2019).
5. Каленюк І.С., Куклін О.В., Ямковий В.А. Сучасні ризики розвитку вищої освіти в Україні. *Економіка України*. 2015. № 2. С. 70–83.
6. Сергеева Л.Н. Особливості внутрішніх ризиків ВНЗ із точки зору управління. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2012. С. 3–15.
7. Хімічева Г.І., Сокотун Ж.В. Застосування стандартів ДСТУ ISO 9001 для побудови систем управління якості ВНЗ. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Технічні науки»*. 2015. С. 138–144.
8. Єлесіна А.А. Механізм управління зовнішніми ризиками ВНЗ. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 315–318.

References:

1. Evstratov P. M. (2012). Metodologicheskie osobennosti upravleniya finansovymi riskami kompanii. [Methodological peculiarities of management of financial risks of a company]. *Osnovni ekonomiki, upravleniya i prava*. 2012. # 2. S. 25–28.
2. Klimanov R. I. (2011). Neopredelennost i risk pri prinyatii investitsionnyih resheniy. [Uncertainty and risk when making investment decisions]. *Statistika i ekonomika*. 2011. # 6. S. 70–73.
3. Nayt F. H. (2005). Risk, neopredelennost i pribyl. [Risk, Uncertainty and Profit]. M.: Delo, 2005. 231 s.
4. Soros Dzh. (2019). Krizis mirovogo kapitalizma. Otkryitoe obschestvo v opasnosti. [The crisis of world capitalism. An open society is in danger/] URL: http://www.gumer.info/Buks/History/Soros/_index.php (data obrascheniya: 20.07.2019 g.).
5. Kaleniuk I. S.; Kuklin O. V.; Yamkovyi V. A. (2015). Suchasni ryzyky rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini. [Modern risks of the development of higher education in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, 2015, 2: 70-83.
6. Serheeva, L. N. (2012). Osoblyvosti vnutrishnikh ryzykiv VNZ iz tochky zoru upravlinnia [Features internal risk high school in terms of control]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2012. S3-15.
7. Khimicheva H. I., Sokotun Zh. V. Zastosuvannia standartiv (2015) DSTU ISO 9001dlia pobudovy system upravlinnia yakosti VNZ [Applying of DSTU ISO 9001:2016 standards for construction of quality management system of higher educational establishments]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya: Tekhnichni nauky*. 2015. S. 138-144.
8. Ielesina A. A. (2012). Mekhanizm upravlinnia zovnishnimy ryzykamy VNZ [Mechanism of Control of High School External Risks]. *Biznes Inform*. 2012. № 9. S. 315-318.