

УДК 37(73.41)

DOI: 10.24144/2524-0609.2024.55.33-37

**Козубовська Ірина Василівна**

доктор педагогічних наук, професор  
кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, Україна  
kozub@hotmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-5562-0472>

**Козубовський Ростислав Володимирович**

кандидат педагогічних наук, доцент  
кафедра соціології і соціальної роботи  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, Україна  
rostyslav.kozubovskiy@uzhnu.edu.ua  
<http://orcid.org/0000-0001-9976-1931>

**Смук Оксана Тарасівна**

кандидат психологічних наук, доцент  
кафедра психології  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, Україна  
smuk.oksana@uzunu.edu.ua  
<http://orcid.org/0000-0001-6540-467X>

**ДЕЯКІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ  
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИМИ ПЕРЕТВОРЕННЯМИ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ: ДОСВІД США**

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу американського досвіду врахування потенційних ризиків в управлінні інституціональними перетвореннями. Мета статті – розкрити деякі аспекти досвіду США в урахуванні ризиків в управлінні інституціональними перетвореннями в освіті. Застосовано теоретичні методи дослідження (вивчення наукової літератури, аналіз, систематизація, порівняння, конкретизація, узагальнення інформації). Здійснення трансформацій в освітній галузі (інституціональних перетворень) зв'язано з виникненням певних ризиків. До потенційних факторів ризику, з якими будь-яка організація, включаючи й ЗВО, зіштовхується постійно або тимчасово, відносяться: загрози від стихійних лих таких, як урагани, пожежі від грозових блискавок, повені та ін.; збої й відмови в роботі обслуговуючих систем типу переривань і відключень енергії, неспрацьовування захисту, відмов устаткування та ін.; зловмисні дії типу саботажу, тероризму, дій комп'ютерне шахрайство; так званий людський фактор, тобто помилки через недбалість працівників, відсутності або недоліку в них необхідних знань і вмінь. З урахуванням особливостей освітніх організацій пропонується розділити всі потенційні ризики й пов'язані з ними необхідні інституціональні перетворення на чотири основні категорії: стратегічні ризики, фінансові, законодавчі й операційні. Стратегічні ризики передбачають довгострокові загрози, які можуть вплинути на успішну діяльність вищого навчального закладу. Фінансові ризики передбачають можливість втрати матеріальних засобів та інших активів. Законодавчі ризики передбачають неналежне виконання державних законів і інструкцій, а також місцевих постанов при здійсненні інституціональних перетворень. Операційні ризики передбачають помилкові дії окремих людей, випадки шахрайства у вузівському середовищі. Репутація вищого навчального закладу, його імідж і престиж мають велике значення для успішного функціонування ЗВО. ЗВО повинні брати участь в оцінці своєї схильності до ризиків і мати повне уявлення про всі категорії ризиків, з якими вони можуть зустрітися. Проаналізовані можливі підходи до оцінки ризиків, які пропонуються американськими вченими. Підкреслюється доцільність використання американського досвіду в Україні, де сьогодні відбуваються суттєві інституціональні перетворення в галузі освіти.

**Ключові слова:** освіта, інституціональні перетворення, управління, ризики, досвід США.

Вступ. В системі освіти України, як і багатьох інших країн, постійно відбуваються суттєві інституціональні перетворення. ЗВО сьогодні – це складні комплекси, які обслуговують велику кількість різноманітних споживачів освітніх послуг. Це також місцеперебування тисяч студентів, викладачів і обслуговуючого персоналу, об'єднаних у науковому пошуку й прагненні придбати й передати нові знання. Управління інституціональними перетвореннями у вищому навчальному закладі передбачає зусилля, спрямовані на складну мережу багатофакторних взаємозалежних

процесів. Хоч ступінь взаємозалежності цих процесів може змінюватися досить широко, вони всі вносять свій вклад у реалізацію місії ЗВО. У зв'язку із цим, незадовільне функціонування одного або більшого числа цих процесів може перешкоджати й значно знижувати здатність ЗВО задовольняти суспільні потреби й досягати поставлені цілі. Така ситуація дозволяє ввести поняття ризику, що може розглядатися як будь-яка подія, яка негативно впливає на здатність ЗВО здійснювати свою місію й досягати поставлені цілі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема інституціональних трансформацій перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних учених, які досліджують різні її аспекти. Це, зокрема, інституціональні перетворення в економіці (А.Чухно, Л.Довгань, І.Малик, В.Занько); інституціональні механізми інвестиційної діяльності в умовах ринкової трансформації (В.Мартинюк); інституціональні засади трансформації вищої освіти (В.Андрущенко, Л.Артеменко, О.Головня, О.Куклін). Проте недостатньо розкритим залишається питання стосовно врахування можливих ризиків в управлінні інституціональними перетвореннями в галузі вищої освіти. Водночас, це питання досить активно досліджується провідними американськими вченими [1–5]. Вважаємо, що американський досвід врахування ризиків в управлінні інституціональними перетвореннями вартий уваги і впровадження окремих ідей в Україні.

Мета статті – розкрити деякі аспекти досвіду США в урахуванні ризиків в управлінні інституціональними перетвореннями в освіті. Методи дослідження: теоретичні (вивчення наукової літератури, аналіз, систематизація, порівняння, конкретизація, узагальнення інформації).

**Виклад основного матеріалу.** Необхідність у прогнозуванні можливостей виникнення ризиків в управлінні інституціональними перетвореннями впливає з усвідомлення того, що ризик є найважливішим елементом діяльності людини в умовах соціуму. Специфіка рішень, пов'язаних з ризиком, визначається необхідністю здійснювати вибір серед наявних альтернатив в умовах невизначеності можливих наслідків. Дослідження складової ризику інституціональних перетворень здобуває особливу значимість в умовах реформування системи освіти.

Існує безліч потенційних факторів ризику, з якими будь-яка організація, включаючи й ЗВО, зіштовхується постійно або тимчасово. До них відносяться: загрози від стихійних лих таких, як урагани, пожежі від грозових блискавок, повені та ін.; збої й відмови в роботі обслуговуючих систем типу переривань і відключень енергії, неспрацьовування захисту, відмов устаткування та ін.; зловмисні дії типу саботажу, тероризму, дій комп'ютерне шахрайство; так званий людський фактор, тобто помилки через недбалість працівників, відсутності або недоліку в них необхідних знань і вмінь.

Враховуючи сучасні технологічні досягнення, аналізу стосовно ризиків повинні піддаватися й загрози від різних видів кібернетичних атак. До них відносяться дії так званих «крекерів» (хакерів), відмови систем планування й керування ресурсами, внаслідок чого зростає загроза неправомірного розкриття конфіденційної інформації про студентів, викладачів і обслуговуючий персонал. Негативні наслідки цих факторів можуть бути негайними або відбуваються із затримкою, поступово.

Типовий підхід до оцінки ризиків передбачає використання моделі, що включає 5 етапів, а саме: визначення мети діяльності, ідентифікацію ризиків, аналіз ризиків, здійснення контролю й безперервний моніторинг. При цьому спочатку розглядається місія й основні цілі діяльності освітньої організації, її пріоритети й завдання. Далі, на основі проведеного огляду й ситуаційного аналізу визначаються зовнішні й внутрішні

фактори, що представляють потенційні ризики для функціонування навчального закладу. Після проведення класифікації й виділення некерованих ризиків проводиться аналіз впливів цих факторів ризику на діяльність ЗВО. Потім розробляється системний план інституціональних перетворень, пов'язаних з дією факторів ризику. Нарешті, перевіряється й визначається ефективність оцінки ризику й установлюються строки проведення наступної оцінки.

Інший спосіб визначення ризику полягає в розгляді спільної дії трьох факторів: уразливості, загроз, впливів. Тут уразливість визначається як характеристика організації, яка може стати причиною небезпечної для неї події, тобто свого роду її слабкість. Під загрозою розуміється ймовірна подія, яка порушує або припиняє нормальне функціонування освітньої організації, що може бути викликано властивою їй уразливістю. Вплив тут визначається як несприятливий результат, як наслідок небезпечної події. Інтегративна дія цих факторів, сумарний ризик, викликаний ними, може бути відображений добутком імовірностей кожного з них: величина ризику = уразливість  $\times$  загроза  $\times$  вплив. Імовірність кожного фактора може бути визначена статистично або (при відсутності достатньої за обсягом статистичної вибірки) на основі експертної оцінки. Як відомо, у теорії ймовірностей величина ймовірності може приймати значення від нуля до одиниці. Нульове значення одного зі співмножників дає нульовий добуток незалежно від значень інших співмножників, що ставить під сумнів практичну придатність даного підходу. Проте, ці обчислювальні труднощі можна перебороти наступними допущеннями. По-перше, на практиці рідко можна зустріти події, що мають абсолютно нульову ймовірність і, як наслідок, упевненість у тому, що ризик повністю відсутній. По-друге, замість нуля завжди можна задати яке завгодно мале значення ймовірності, обумовлене лише практично необхідною точністю оцінки ризику.

Для ілюстрації даного підходу можна звернутися до ситуації, що досить часто зустрічається, а саме – початком опалювального сезону в освітніх установах. Визначити величину ризику погіршення стану здоров'я в суб'єктів освітнього процесу через незадовільне забезпечення теплом можна в такий спосіб. Спочатку визначається вразливість теплової системи освітньої установи, тобто ймовірність того, що вона не зможе нормально функціонувати до моменту централізованої подачі тепла. Далі оцінюється загроза для здоров'я, викликана відсутністю нормальної температури при проведенні навчального процесу. На ймовірність такої небезпечної події, крім відсутності тепла, впливають і такі фактори, як погодні умови, теплозахисність навчального приміщення та ін. Показником загрози тут може бути низька температура в навчальному приміщенні. Нарешті, проводиться оцінка впливу відсутності тепла на погіршення стану здоров'я в суб'єктів освітнього процесу. Імовірність такого впливу може бути визначена, наприклад, зі статистики хворих простудними захворюваннями за таких умов. Добуток трьох перерахованих значень ймовірності дасть величину ризику погіршення стану здоров'я у суб'єктів освітнього процесу внаслідок незадовільного забезпечення теплом.

Зауважимо, що даний приклад можливих ризиків дуже характерний сьогодні для України. ЗВО повинні брати участь в оцінці своєї схильності до ризиків і мати повне уявлення про всі категорії ризиків, з якими вони можуть зустрітися. Всі ці ризики потрібно класифікувати за пріоритетами, ступенем впливу, важливості й труднощами їхнього зниження або запобігання. У це повинні бути включені всі прямі й непрямі учасники освітнього процесу: викладачі, студенти, допоміжний персонал, адміністрація, випускники, місцеве співтовариство, федеральні й регіональні органи влади. Освітня організація може піддаватися значній кількості різного роду ризиків. Більше того, не можна не відзначити, що яка-небудь загроза може представляти ризик одночасно для декількох сторін інституціональної діяльності (наприклад, навчальної, науково-дослідної, фінансової й т.д.).

Для кращого розуміння пр природи цих ризиків необхідно провести їхню попередню класифікацію. Існує кілька класифікацій ризиків у бізнесі. Оскільки об'єктом нашого дослідження є інституціональні перетворення у ЗВО, інтерес представляє класифікація ризиків у їхньому зв'язку з необхідністю проведення інституціональних перетворень. Чим вище ризик впливу несприятливої події, тим гостріше необхідність інституціональних перетворень. З урахуванням особливостей освітніх організацій пропонується розділити всі потенційні ризики й пов'язані з ними необхідні інституціональні перетворення на чотири основні категорії: стратегічні ризики, фінансові, законодавчі й операційні.

Стратегічні ризики передбачають довгострокові загрози, які можуть вплинути на успішну діяльність вищого навчального закладу. Фінансові ризики передбачають можливість втрати матеріальних засобів та інших активів. Законодавчі ризики передбачають неналежне виконання державних законів і інструкцій, а також місцевих постанов при здійсненні інституціональних перетворень. Операційні ризики передбачають помилкові дії окремих людей, випадки шахрайства у вузівському середовищі [3; 4].

Репутація ЗВО, його імідж і престиж – це актив, що, крім іншого, забезпечує приватне фінансування, залучення студентів з високою якістю підготовки, а також кваліфікованих викладачів. Оскільки організаційна культура слабо піддається змінам, а, точніше, її перетворення носять повільний, довгостроковий характер, постійний розвиток у закладі вищої освіти повинна одержати так звана культура ризику [5], що дозволяє людям змінювати свої майбутні дії й по-різному підходити до різних ситуацій, здійснюючи свідомий і зважений вибір.

Передбачається, що висока культура ризику полегшує здійснення інноваційних перетворень. При цьому така якість особистості, як незмінність або сталість має тут важливу роль. Як відзначається дослідниками, сталість є результатом засвоєних шаблонних структур, які стають підсвідомими [6]. Можливості різного вибору беруть під сумнів правильність попередніх рішень і дій, впершого продовження своєї лінії поведінки, навіть, коли помилковість ухваленого рішення стає очевидною.

При розгляді управління ризиками варто також

враховувати здатність організації протистояти негативному впливу ризику, що іноді називають толерантністю до ризику. Ступінь толерантності може широко варіювати залежно від специфічних характеристик ризику. Крім того, ступінь толерантності до одного і того ж ризику або фактора ризику, може значно мінатися залежно від низки умов. Наприклад, якщо комп'ютерна система з даними реєстрації прийому студентів відмовляє за три дні до початку семестру, то негативний вплив цієї події є більше серйозним, ніж, якщо це відбувається в середині семестру. Таким чином, фактор толерантності є одним із способів виміру критичності або небезпеки різних ризиків. У критичних випадках навіть короткі відмови або переривання можуть впливати на функціональні можливості системи. Наприклад, незалежно від того, чи триває переривання електроживлення основного комп'ютера обчислювальної мережі кілька секунд або кілька годин, вплив може бути однаковим. Крім того, слід зазначити, що організації часто можуть допускати більший ступінь ризику, ніж той, з яким вони зіштовхуються.

Весь простір толерантності до ризику може бути розділений на чотири функціональних галузі: галузь критичних функцій; галузь життєво важливих функцій; галузь чутливих функцій; галузь некритичних функцій.

Критичні функції організації – це ті, при яких наслідки відмов є дуже істотними й організація сама не може відновити свою працездатність. Істотною особливістю критичних функцій є високі труднощі розробки простих альтернативних рішень для реалізації цих функцій. У критичному стані організація повинна мати доступ до резервних ресурсів, або мати в себе надлишкові ресурси. Прикладом критичної функції для вишу є відмова системи охолодження центрального процесора протягом літніх місяців, зокрема, у період зарахування студентів.

Життєво важливі функції організації аналогічні критичним функціям в одному аспекті: так само важко створювати альтернативні рішення для цих функцій у випадку їхньої відмови. Однак, відмова не буде мати істотних наслідків, якщо відновлення відбувається в межах часу, що дозволяє системі швидко надолужити упущене і повернутися до нормальних операцій. Прикладом життєво важливої функції вищого навчального закладу можна назвати навчальну діяльність студентів. Якщо результати атестації навчальної діяльності не задовольняють вимоги освітніх стандартів, то закладу дається певний час для коректування цього процесу й можливість пройти повторну атестацію.

Чутлива функція – це функція, для якої альтернативні рішення можуть бути створені, але при цьому будуть потрібні певні витрати протягом часу, необхідного для відновлення нормальної роботи організації. Прикладом чутливої функції для освітньої організації – автоматизована система бухгалтерського обліку у навчальному закладі. Якщо виникає відмова цієї системи на відносно тривалий проміжок часу, то в цьому випадку замість неї може бути використаний ручний процес, хоча він може бути дорогим і потребувати тривалого часу.

Нарешті, некритична функція – це та, при якій будь-яке переривання функціонування не буде мати

значних негативних наслідків. У цьому випадку, як тільки робота відновлюється, не виникає якої-небудь потреби в поверненні до колишнього нормального стану.

**Висновки.** В американській науковій літературі слушно акцентується увага на необхідності врахування потенційних ризиків в процесі здійснення

інституціональних перетворень в галузі освіти і управління ними (стратегічних, фінансових, операційних). Запропоновані підходи до оцінки ризиків адміністрацією закладу вищої освіти. Досвід США заслуговує ретельного дослідження і впровадження окремих ідей в освіті України.

#### Список використаної літератури

1. Simsek H., Louis K.S. Organizational change as paradigm shift: Analysis of the change process in a large, public university. *Journal of Higher Education*. 2004 №65(6). P.670–695.
2. Van de Ven A.H., Poole M.S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*. 2005. №20(3). P.510–540.
3. Rajagopalan N., Spreitzer G.M. Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrated framework. *Academy of Management Review*. 2006. №22(1). P.48–79.
4. Davies J.L. The evolution of university responses to financial reduction. *Higher Education Management*. 2007. №9(1). P.127–140.
5. Schein E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. 172 p.
6. Smart J.C., St. John E.P. Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the "culture type" and "strong culture" hypothesis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 1996. №18(3). P.219–241.

#### References

1. Simsek, H., & Louis, K.S. (2004). Organizational change as paradigm shift: Analysis of the change process in a large, public university. *Journal of Higher Education*, 65(6), 670–695.
2. Van de Ven, A.H., & Poole, M.S. (2005). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
3. Rajagopalan, N., & Spreitzer, G.M. (2006). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrated framework. *Academy of Management Review*, 22(1), 48–79.
4. Davies, J.L. (2007). The evolution of university responses to financial reduction. *Higher Education Management*, 9(1), 127–140.
5. Schein, E. (2005). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
6. Smart, J.C., & St. John, E.P. (1996). Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the "culture type" and "strong culture" hypothesis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 219–241.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2024 р.

Стаття прийнята до друку 04.10.2024 р.

#### Kozubovska Iryna

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor  
Department of General Pedagogy and Higher School Pedagogy  
State Higher Educational Institution «Uzhhorod National University»  
Uzhhorod, Ukraine

#### Kozubovskyi Rostyslav

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Department of Sociology and Social Work  
State Higher Educational Institution «Uzhhorod National University»  
Uzhhorod, Ukraine

#### Smuk Oksana

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor  
Department of Psychology  
State Higher Educational Institution «Uzhhorod National University»  
Uzhhorod, Ukraine

### SOME ASPECTS OF RESEARCHING THE PROBLEM RISKS IN INSTITUTIONAL MANAGEMENT TRANSFORMATIONS IN THE FIELD OF EDUCATION: US EXPERIENCE

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the American accounting experience potential risks in the management of institutional transformations. Goal articles - to reveal some aspects of the US experience in taking into account risks in management institutional transformations in education. Theoretica research methods applied: study of scientific literature, analysis, systematization, comparison, specification, generalization of information. The implementation of transformations in the educational sector (of institutional transformations) is associated with the emergence of certain risks. There is set of potential risk factors with which any organization, including higher educational institutions, collides permanently or temporarily, including: threats from natural disasters such as hurricanes, fires from

thunderstorms lightning, floods, etc.; failures and failures in the operation of service systems of the type interruptions and power outages, protection failure, failures equipment, etc.; malicious actions such as sabotage, terrorism, computer actions fraud; the so-called human factor, that is, errors due to negligence employees, their lack or lack of necessary knowledge and skills. Taking into account the peculiarities of educational organizations, it is suggested to divide all potential risks and the necessary institutional transformations associated with them into four main categories: strategic risks, financial, legislative, etc operating rooms Strategic risks involve long-term threats that can to influence the successful activity of a higher educational institution. Financial risks foresee the possibility of loss of material means and other assets. Legislative risks involve improper implementation of state laws and instructions, as well as local regulations when implementing institutional ones transformations Operational risks involve erroneous actions of individuals, cases of fraud in the university environment. In addition, one more is known a category of risk that is very important for educational institutions is the risk of losing reputation The reputation of the higher educational institution, its image and prestige have of great importance for the successful functioning of higher education institutions. Higher education institutions should participate in the evaluation of their propensity to risks and have a complete understanding of all the categories of risks they may face to meet The article analyzes some possible approaches to risk assessment, which are offered by American scientists. Expediency is emphasized the use of American experience in Ukraine, where they are taking place today significant institutional transformations in the field of education.

**Keywords:** education, institutional transformations, management, risks, US experience.