

**А. А. Сбруєва, О. Г. Козлова**  
Сумський державний педагогічний  
університет імені А. С. Макаренка

### **ЧИННИКИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

*У статті класифіковано зовнішньо-контекстуальні та внутрішньо-інституційні чинники побудови ефективної освітньої організації. З'ясовано теоретичні засади менеджменту ризиків у побудові сучасного вишу як ефективної організації. Схарактеризовано процесуальні особливості управління ризиками у британських університетах: способи ідентифікації ризиків (професійна ідентифікація, самоідентифікація); принципи оцінки ризиків; механізми управління ризиками (передача ризиків, прийняття ризиків, контроль ризиків, припинення діяльності, використання можливостей); способи оцінки та корекції результатів управління ризиками.*

**Ключові слова:** чинник, ефективна освітня організація, ризик, менеджмент, менеджмент ризиків, управління ризиками, британські університети.

**Постановка проблеми.** 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 організацій, що є стрижнем інтелектуального потенціалу нації. З огляду на такі міркування актуальним є розгляд питання управління організаційним розвитком ВНЗ України. Доцільність наукового аналізу цього аспекту освітнього менеджменту підкреслюється, зокрема, положеннями, сформульованими в Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр., схваленій на III Всеукраїнському з'їзді працівників освіти у 2011 р. Серед завдань Національної стратегії розвитку освіти ключовими є модернізація структури, змісту й організації освіти; створення та забезпечення можливостей для реалізації різноманітних освітніх моделей; розвиток наукової й інноваційної діяльності в освіті, підвищення якості освіти на інноваційній основі [5, 3–4]. Важливо, що розробники програми не обмежились лише констатацією значимих для суспільства освітніх пріоритетів, але й проаналізували труднощі перебудовного періоду, процеси певної соціально-економічної нестабільності, екологічні проблеми, що спричиняють ризики, які можуть ускладнити реалізацію цілей і завдань Національної стратегії розвитку освіти. Серед них:

- нестабільність економіки, обмеженість ресурсів для забезпечення системної реалізації усіх 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 [5, 9].

Указані у Стратегії ризики свідчать про численні проблеми ефективного функціонування та розвитку закладів освіти, пов'язані як із зовнішніми чинниками – економічними, соціально-політичними, демографічними, так і з внутрішніми, зумовленими, передусім, неготовністю як учителів-практиків, так і менеджерів освіти до інноваційної діяльності. Отже, наявність ризиків у інноваційному розвитку освіти та необхідність їх урахування й управління ними визнана на загальнодержавному рівні та потребує дослідження у контексті вирішення завдань побудови закладу освіти як ефективної організації.

**Аналіз актуальних досліджень.** Проблеми впливу зовнішніх чинників на побудову ефективної освітньої організації стали предметом низки досліджень вітчизняних науковців. Зокрема, впливи глобалізаційних процесів на організаційний розвиток закладів освіти досліджувався у роботах Н. Авшенюк, В. Андрущенко, В. Гальперіна, В. Кременя, С. Курбатова, В. Огнев'юка, А. Сбруєвої та ін., впливи євроінтеграційних процесів на організаційну культуру закладів освіти в Україні досліджували Ю. Журавльова, І. Зязюн, С. Клепко, К. Корсак, В. Луговий, Г. Ніколаї, О. Огієнко, Л. Пшенична, І. Сікорська, А. Сохнич, Ю. Таран та ін. Особливості організаційного розвитку навчальних закладів в умовах побудови суспільства знань стали об'єктом розгляду таких науковців, як Т. Єльнікова, М. Згуровський, В. Кавалеров, О. Мармаза, В. Маслов, Л. Яременко та ін. Перетворення закладів освіти на об'єкт ринкових відносин в умовах побудови ринкової економіки вивчали Н. Верхоглядова, М. Гончаренко, П. Давидов, М. Згуровський, О. Красовська, І. Пасінович, І. Рекун, Т. Сорочан, Є. Хриков та ін.

Вплив внутрішньо інституційних чинників на побудову ефективної освітньої організації, зокрема проблеми формування інноваційної культури вчителя та керівника закладу освіти досліджували Л. Васильченко, Л. Ващенко, Т. Демиденко, І. Дичківська, М. Дробноход, М. Кларін, О. Козлова, С. Королук, О. Макагон, І. Підласий, Б. Сазонов, Л. Холодкова та ін.; Педагогічні умови розвитку закладу освіти як організації, що навчається, досліджували В. Гуменюк, І. Ільїнський, Л. Даниленко, Л. Карамушка, А. Сбруєва, О. Смолінська та ін.; шляхи розвитку організаційної (корпоративної) культури закладів освіти з'ясовували у своїх наукових розвідках Л. Васильченко, С. Королук, П. Куделя, В. Медведь, Ж. Серкіс, О. Скідін, Г. Хаєт, П. Шеремета та ін.

Достатньо новим для педагогічних досліджень предметом розгляду є ризики, пов'язані із зовнішнім та внутрішнім контекстами діяльності навчального закладу. Значимими для розуміння природи ризиків у сфері освітньої діяльності є дослідження зарубіжних та українських науковців І. Абрамової [1], А. Богомолової [2], Дж. Гараедаш [3], В. Зубкова [4], Є. Сабурова [6] та ін.

Значно більш популярною є тема попередження та подолання ризиків у діяльності навчальних закладів у зарубіжній теорії освіти. Предметом нашого розгляду стали роботи Д. Борджа [7], Д. Коллінсона [8], Д. Лаптона [11], С. Біалостока, Р. Уйтмена і У. Бредлі [9] та ін.

У дослідженні звернемося до документів Ради з фінансування вищої освіти Англії (The Higher Education Funding Council for England – HEFCE) [10], до документів уряду Великої Британії [12; 13; 14], 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. Причиною розгляду цих документів є позитивний досвід управління ризиками, що накопичено у Великій Британії (Англії), де менеджмент ризиків запроваджено в практику управлінської діяльності вишів.

**Мета статті** – класифікація зовнішньо-контекстуальних і внутрішньо-інституційних чинників побудови ефективної освітньої організації та з'ясування теоретичних засад менеджменту ризиків у побудові сучасного вишу як ефективної організації (на прикладі діяльності закладів вищої освіти Великобританії (Англії)).

**Виклад основного матеріалу.** Систему чинників, що здійснюють суттєвий вплив на побудову навчального закладу як ефективної організації ми поділяємо на зовнішньо-контекстуальні та внутрішньо-інституційні, які, відповідно, пов'язані із зовнішнім і внутрішнім контекстом функціонування закладу.

Зовнішньо-контекстуальні чинники, що впливають на визначення місії навчального закладу в суспільстві, на стратегії його розвитку як ефективної організації, доцільно класифікувати за низкою критеріїв, що визначають змістовий і процесуальний виміри діяльності організації, зокрема:

- за рівнем розповсюдження впливів: чинники глобального, регіонального, національного та місцевого вимірів;
- за змістовою спрямованістю впливів: суспільно-політичні, суспільно-економічні, культурно-освітні, демографічні, морально-етичні;
- за рівнем інтенсивності впливів: прямий, опосередкований;

- за тривалістю впливів: довготривалі, короткотривалі, одноразові;
- за механізмом здійснення впливів: політичні, адміністративні, партнерські, моральні, ринково-споживацькі;
- за ступенем ризику, що становить вплив певного чинника для ефективної побудови освітньої організації: несуттєвий, незначний, помірний, істотний, катастрофічний.

Внутрішньо-інституційні чинники впливу на побудову ефективної освітньої організації доцільно, на нашу думку, класифікувати за такими критеріями:

- за стилем виконання управлінських функцій в організації: авторитарний, демократичний, ліберальний, анархічний;
- за моделлю здійснення лідерських функцій в організації: трансформаційне лідерство, дистриб'ютивне лідерство, екзекутивне лідерство; спільне (коопероване) лідерство, мережеве лідерство;
- за етапом інноваційних перетворень організаційної культури: етап пошуку й відбору ідей; етап розробки проекту інноваційної діяльності; етап тестування інноваційного проекту; етап стабілізації інновації; етап запровадження та поширення інновації;
- за рівнем розвитку інноваційної культури керівника організації: низький, середній, високий;
- за характером інновацій, що запроваджуються в організації: продуктні, процесні, організаційні, маркетингові;
- за ступенем ризику, що становить вплив певного чинника для ефективної побудови освітньої організації: несуттєвий, незначний, помірний, істотний, катастрофічний.

Як бачимо, критерієм, що повинен бути врахованим як на зовнішньо-, так і внутрішньо інституційному рівні, є ступінь ризику, пов'язаний із впливами широкої сукупності зовнішньо-контекстуальних і внутрішньо-інституційних чинників. Оскільки питання менеджменту ризиків у діяльності освітньої організації не отримало достатнього розвитку у вітчизняній теорії та практиці управління вищими навчальними закладами, ми зосередимось у статті на аналізі саме цього чинника.

Передусім, 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).

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 [14, 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 [14, 25];

- *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» [7];

- *ризик-апетит* – толерантність до ризику, що характеризує, наскільки значний ризик організація здатна витримати й ефективно оптимізувати [12].

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, таким чином: 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 [10].

Узагальнення визначених HEFCE перспектив розвитку менеджменту ризиків дозволяє констатувати його спрямованість на забезпечення сталого розвитку вищого навчального закладу як ефективної організації. Далі проаналізуємо рекомендації щодо організаційних і змістових підходів до менеджменту ризиків у закладах вищої освіти, поданих у численних документах HEFCE та інших урядових структур Великої Британії.

1. Узагальнення впливу зовнішньо контекстуальних чинників функціонування вишів дозволяє дослідникам констатувати, що кожна організація функціонує в межах навколишнього середовища, яке зумовлює ризики та слугує контекстом, у якому і здійснюється управління ризиками. Крім того, у кожній 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 як на рівні прийняття стратегічних рішень щодо розвитку організації, так і на рівнях розробки та реалізації програм діяльності закладу, ухвалення практичних рішень, тобто на стратегічному, програмному та операційному рівнях [14, 7]. Ефективний менеджмент ризиків потребує спеціальних компетентностей, які включають готовність до сприйняття нових ідей, до підтримки інноваційних проєктів, 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, згідно з концепцією HEFCE, 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 [14, 26].

Принципово важливим є забезпечення взаємозв'язку 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.

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. 1.



Рис. 1. Модель процесу ризик-менеджменту у вищій освіті [12]

Далі розглянемо механізми реалізації складових ризик-менеджменту, а саме: виявлення (ідентифікації) ризику, оцінки вірогідності його реалізації та масштабу наслідків; розробки ризик-стратегії та 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 [12; 13; 14]. Найбільше нам став у пригоді документ, що дістав назву «Помаранчева книга. Менеджмент ризику – принципи та поняття» [14], 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:

- *професійна 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 і 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 у межах такого підходу є метод документування (індивідуальна рефлексія щодо результатів своєї діяльності) та метод тематичного семінару (із фасилітаторами, які мають відповідні навички для того, щоб допомогти групам співробітників ідентифікувати ризики, що 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<sup>1</sup> ризиком), і залишковим<sup>2</sup> 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 для оцінки окремого ризику використовується чітка кількісна оцінка, – в такому випадку часто фігурує «5×5» матриця; вплив за якою має такі значення: несуттєвий / незначний / помірний / істотний / катастрофічний, а ймовірність – майже неймовірна / малоймовірна / можлива / дуже ймовірна / майже напевно.

---

<sup>1</sup> Невід'ємний ризик – ризик, властивий для даної організації.

<sup>2</sup> Залишковий ризик – ризик після застосування управлінських дій, який, припускаючи їх ефективність, буде фактичним показником важливості ризику для організації.



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 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 механізмів 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 в уже визначених ризиках з тим, щоб зміна могла бути опрацьована належним чином.

Як видно з моделі процесу ризик-менеджменту у вищій освіті, відображений на рис. 1, 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 увесь процес управління. Існує ряд аспектів стосовно обміну інформацією та оволодіння знаннями про ризики, які повинні бути актуалізовані:

- важливо переконатися в тому, що всі члени організації розуміють, яку ризик-стратегію вона здійснює, 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;
- інформація щодо ризиків повинна стати предметом аналізу й 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.

**Висновки.** Аналіз широкого кола джерел дозволяє стверджувати висновок, що менеджмент ризиків повинен стати невід'ємною складовою

процесу побудови навчального закладу як ефективної організації. Враховуючи те, що жодна організація не є повністю самостійною і незалежною від інших структур, що існують у державі. В аналізованій нами моделі менеджменту ризиків, що запроваджується в британських університетах, відображено взаємозв'язки з іншими організаціями в контексті розглядуваного нами процесу. Встановлено, що функціонування організації у межах таких взаємозв'язків розглядаються як «розширене підприємство» чи «бізнес-партнерство». 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.

Перспективним бачиться розгляд цілого комплексу питань, зокрема, філософія ризик-менеджменту, культура ризику, обслуговування та менеджмент ризиків у освітній організації.

### ЛІТЕРАТУРА

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. Гараедаш Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаш. – Мн. : Гревцов Паблшер, 2007. – 480 с.
4. Зубков В. И. Социологическая теория риска / В. И. Зубков. М., 2009. – 230 с.
5. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.mon.gov.ua/images/files/.../4455.pdf](http://www.mon.gov.ua/images/files/.../4455.pdf).
6. 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.
7. Borge D. The Book of Risk / D. Borge. – Wiley, 2001. – 256 p.
8. Collinson D. Concepts and Classifications / D. Collinson, J. Dowie // Risk and Rationality. – The Open University Press, 1980. – 156 p.
9. Education and the Risk Society: Theories, Discourse and Risk Identities in Education Contexts / S. Bialostok, R. L. Whitman and W. S. Bradley (Eds.). – Sense Publishers, 2012. – P. 1–34.
10. 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](http://hefce.ac.uk/pubs/hefce/2001/01_24.html).
11. Lupton D. Risk / D. Lupton. – Routledge, 1999. – 192 p.

12. Risk: improving government's capability to handle risk and uncertainty : SU report. – London : Cabinet Office, 2002. – 28 p.
13. NAO Supporting Innovation: Managing Risk in Government Departments. – London : National Audit Office, 2000. – 124 p.
14. The Orange Book. Management of risk – principles and concepts. – HM Treasury, 2004. – 50 p.

### РЕЗЮМЕ

**А. А. Сбруева, Е. Г. Козлова.** Факторы построения эффективной образовательной организации: анализ зарубежного опыта.

*В статье классифицированы внешне контекстуальные и внутренние институциональные факторы построения эффективной образовательной организации. Выяснены теоретические основы менеджмента рисков в построении современного ВУЗа как эффективной организации. Охарактеризованы процессуальные особенности управления рисками в британских университетах: способы идентификации рисков (профессиональная идентификация, самоидентификация); принципы оценки рисков; механизмы управления рисками (передача рисков, принятие рисков, контроль рисков, прекращения деятельности, использования возможностей), способы оценки и коррекции результатов управления рисками.*

**Ключевые слова:** фактор, эффективная образовательная организация, риск, менеджмент, менеджмент рисков, управление рисками, британские университеты.

### SUMMARY

**A. Sbruieva, O. Kozlova.** Factors build effective educational organization: the analysis of foreign experience.

*The article apparently classified contextual and internal institutional factors of building an effective educational organization. Clarified the theoretical foundations of risk management in the construction of the modern university as an effective organization. Characterized by the specific procedure of risk management at British universities: how to identify risks (professional identity, self-identity), principles of risk assessment, risk management tools (risk transfer, risk-taking, risk control, business interruption, opportunities), methods of evaluation and correction of the results of the risk management.*

**Key words:** factor, effective educational organization, risk, management, risk management, British universities.