

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня магістра  
на тему:  
**«Сучасні ризики діяльності закладів вищої освіти в Україні»**

**Виконав:** студент магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування (заочної форми навчання)  
**Ващук Юрій Васильович**

**Керівник:** доцент кафедри публічного управління та адміністрування, к.держ.упр.  
**Кіндзерський С.А.**

Рецензент:

## Анотація

**Ващук Ю.В.** Сучасні ризики діяльності закладів вищої освіти в Україні. – Рукопис.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. – Хмельницький, 2020.

У магістерській роботі обґрунтовано теоретичні та вивчено практичні аспекти ризиковості діяльності закладів вищої освіти в Україні, а також напрацьовані пропозиції щодо її оптимізації.

Встановлено, що ризик системи вищої освіти є узагальненою категорією, що обґрунтовується відхиленням від очікування при реалізації політики держави у сфері вищої освіти, та включає у себе макроекономічні, екологічні, соціальні, ринкові, операційні, технологічні, правові та інші види ризиків, здатних бути причиною відхилення. Узагальнивши ознаки ризиків, їх класифіковано за такими ознаками: за місцем прояву (за походженням загрози); за сферою походження; за тривалістю; за ступенем впливу.

Проаналізовано сучасні зовнішні ризики вищої освіти України та регіональні особливості ризиків системи вищої освіти.

Встановлено, що сучасні заклади вищої освіти повинні розробляти систему превентивних заходів, вжиття яких має бути спрямоване на зниження ймовірності настання ризиків та мінімізацію ступеня їхнього впливу в процесі навчальної, науково-дослідницької, міжнародної діяльності. Неперервні зміни в зовнішньому середовищі закладів вищої освіти спонукають до впровадження стратегічного планування та інших організаційно-управлінських інновацій в роботі організації, тому подальший розвиток навчальних закладів потребує визначення їх бачення, розроблення місії, формулювання стратегічних напрямів розвитку та цінностей.

Обґрунтовано, що дієвим механізмом розширення фінансових можливостей сучасних ЗВО виступає ендаумент. Для нашої країни

перспективною є адаптація досвіду стимулюючих механізмів для активізації участі бізнесу у фінансуванні освітньої та дослідницької діяльності університетів, а також механізмів полегшення фінансового тягаря для приватних споживачів освітніх послуг.

### **Annotation**

Vashchuk Y.V. Modern risks of higher education institutions in Ukraine. - Manuscript.

Master's Degree in Specialty 281 Public Management and Administration. - Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law. - Khmelnytsky, 2020.

The master's thesis substantiates the theoretical and practical aspects of the risk of higher education institutions in Ukraine, as well as developed proposals for its optimization.

It is established that the risk of the higher education system is a generalized category, which is justified by the deviation from expectations in the implementation of state policy in higher education, and includes macroeconomic, environmental, social, market, operational, technological, legal and other risks that can cause deviation. Summarizing the signs of risks, they are classified according to the following signs: by place of manifestation (by the origin of the threat); by field of origin; by duration; by degree of influence.

Modern external risks of higher education in Ukraine and regional features of risks of the higher education system are analyzed.

It is established that modern higher education institutions should develop a system of preventive measures, the use of which should be aimed at reducing the likelihood of risks and minimizing the degree of their impact in the process of educational, research, international activities. Continuous changes in the external environment of higher education institutions encourage the introduction of strategic planning and other organizational and managerial innovations in the organization, so

further development of educational institutions requires defining their vision, mission development, formulation of strategic directions and values.

It is substantiated that the endowment is an effective mechanism for expanding the financial capabilities of modern free economic zones. For our country, it is promising to adapt the experience of incentive mechanisms to increase business participation in the financing of educational and research activities of universities, as well as mechanisms to alleviate the financial burden for private consumers of educational services.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Поняття та сутність невизначеності й ризику у системі вищої освіти .....	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ризиків системи вищої освіти .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РИЗИКІВ У СУЧАСНІЙ ВИЩІЙ ОСВІТІ УКРАЇНИ .....</b>	<b>24</b>
2.1. Аналіз сучасних зовнішніх ризиків вищої освіти України .....	24
2.2. Регіональні особливості ризиків системи вищої освіти .....	36
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>44</b>
3.1. Напрями подолання внутрішніх ризиків діяльності закладів вищої освіти .....	44
3.2. Подолання економічних ризиків розвитку закладів вищої освіти ...	54
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>68</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>72</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми* роботи зумовлена тим, що зростання невизначеності сучасного середовища актуалізує потребу дослідження ризиків, у тому числі і в сфері освіти. Усвідомлення феномену освіти в якості суспільного блага змішаного типу розширює поняття освітніх ризиків за межі традиційного сприйняття їх тільки в якості втрати підприємницького доходу. Втрати в освіті можуть бути більш глобальними внаслідок її стратегічного значення для прогресу суспільства: низька якість підготовки кваліфікованих кадрів, слабкість формування особистісних і ціннісних рис людських ресурсів, недостатність забезпечення інноваційного розвитку країни, програшні позиції в міжнародній конкуренції тощо. Особливістю освітніх ризиків можна назвати те, що вони, не завжди можуть нести прямі фінансові втрати, а скоріше — проявляються як загрози таких втрат у довгостроковому періоді. Саме тому актуальним є формування напряму освітнього ризик-менеджменту, метою якого виступає налагодження процесу прийняття управлінських рішень на різних рівнях (закладу освіти, регіону, підгалузі, галузі освіти в цілому), спрямованих на зниження ймовірності несприятливих процесів та мінімізацію можливих втрат.

Динамічні зміни, зумовлені реформуванням сфери освіти України актуалізували проблему пошуку ефективних механізмів управління ризиками у сфері вищої освіти, зумовивши вибір теми магістерського дослідження.

Загальні засади ризик-менеджменту сформульовані у наукових працях таких вчених як Ахметов К.С.[1], Балабанов І.Т. [2], Бернстайн П. [4], Буянов В.П. [6], Вигівська І.М. [7-8], Вітлінський В.В. [9-11], Камінський А.Б.[27], Коновалов Ю.О. [29], Маршалл А. [38], Найт Ф.Х. [42], Старостіна А.О. [58] та іншими.

Питання важливості вищої освіти та проблеми, пов'язані з ризиками у цій сфері, висвітлено: Бреус С.В.[5], Єлесіною А.А. [21-22], Желановим Д.В.[23], Каленюком І.С.[24-26], Корж Н.В.[30], Ріщук Л.І.[52], Сергєєвою Л.Н. [53], Сороко С.І. [56] та іншими ученими.

**Мета** магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій із зменшення ризиковості у сфері вищої освіти в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити поняття та сутність невизначеності й ризику у системі вищої освіти;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки ризиків системи вищої освіти;
- проаналізувати сучасні зовнішні ризики вищої освіти України;
- дослідити регіональні особливості ризиків системи вищої освіти;
- розробити пропозиції щодо напрямів подолання внутрішніх ризиків діяльності закладів вищої освіти (далі – ЗВО);
- розробити пропозиції щодо подолання економічних ризиків розвитку закладів вищої освіти.

**Об’єкт** дослідження – система вищої освіти, **предмет** – ризики діяльності закладів вищої освіти в Україні в сучасних умовах.

Для розв’язання поставлених завдань у магістерській роботі використано загальнонаукові та спеціальні **методи** дослідження, вибір яких обумовив достовірність отриманих результатів та висновків. Системний підхід забезпечив цілісність дослідження. За допомогою категоріального аналізу досліджено понятійний апарат. Процесний підхід був використаний для визначення причинно-наслідкових зв’язків виникнення проблем діяльності закладів вищої освіти та ризикових чинників, які ці проблеми спричиняють. Діалектичний метод став основою аналізу правового поля. Індуктивний метод використаний при узагальненні результатів дослідження.

**Інформаційну базу** дослідження склали: монографії, підручники, навчальні посібники, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених у періодичних фахових виданнях, чинна нормативно-правова база України, офіційні ресурси мережі Інтернет.

***Практичне значення*** одержаних результатів полягає у тому, що основні теоретичні положення, висновки та рекомендації магістерської роботи мають практичне спрямування та можуть бути враховані, як у процесі удосконалення діяльності конкретних закладів вищої освіти, так і при розробці стратегічних документів з подолання негативного впливу ризикових факторів на регіональні системи вищої освіти.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **1.1. Поняття та сутність невизначеності й ризику у системі вищої освіти**

В економічній теорії та практиці поширеним є сприйняття ризиків у контексті можливих втрат при веденні підприємницької діяльності – прибутку, інвестицій, капіталу тощо. Основи для такого розуміння було закладено ще представниками класичної (Дж. Мілль, Н. Сеніор) і неокласичної (А. Маршалл, А. Пігу) шкіл. Дж.М. Кейнсом було запроваджено поняття “схильність до ризику”. Фундаментом сучасної теорії ризиків стали праці Дж. Неймана та О. Моргенштерна, в яких обґрунтована ними функція корисності визначає такі поведінкові характеристики, як схильність, несхильність і нейтральність до ризиків. Сучасна економічна наука істотно просунулась як щодо оцінки ризиків та управління ними (В. Альгін, І. Балабанов, В. Буянов, В. Вітлінський, Г. Марковіц, О. Устенко та інші), так і в напрямі дослідження специфіки управління ризиками в певній сфері: аграрному секторі (В. Чепурко), інноваціях (Т. Васильєва, П. Микитюк, С. Онишко), корпоративному секторі (Р. Брейлі, В. Євтушевський, Ф. Модільяні, В. Юрчишин), логістиці (Г. Бродецький, Н. Короленко), туризмі (М. Гузь, С. Рекунова), фінансовому секторі (Г. Панова, О. Шапкін) і т. д. [2; 6; 9; 11; 38; 42; 45; 43].

Проблема ризику має значення при прийнятті управлінських рішень, оскільки для них характерні врахування багатьох факторів, наявність слабкоструктурованих і неструктурованих даних, а також неповнота вихідної інформації. З точки зору управління, ризик є величиною, котра позначає відхилення від поставлених цілей у розвитку організації у зв'язку з неправильною оцінкою економічних, політичних, соціальних, екологічних чинників та прийнятих на цій основі хибних управлінських рішень. Зниження

невизначеності й ризикованості розвитку організації можливе в разі ретельного відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах діяльності організації.

Невизначеність є визначальною властивістю системи ринкових відносин. Оскільки достовірна та однозначна інформація відсутня, то виникає ймовірність наявності багатоваріантності при прийнятті управлінських рішень, настання негативних наслідків при реалізації яких може виникнути з різним ступенем ймовірності. Тому прийнято вважати, що усі процеси у ринковій економіці мають ймовірнісні ознаки. Ймовірність тісно пов'язана із прогностичними оцінками, які часто не відрізняються повною достовірністю. Часто це – результат впливу факторів зовнішнього середовища, які неможливо передбачити (ціни на ресурси, тарифи на енергоносії, податки, мито тощо, що змінилися), і, крім того, ризик залежить від характеристик заходів освітнього закладу щодо своєї діяльності (відкриття нової спеціальності, оголошення конкурсу на нову посаду тощо). Ось чому проблема існування невизначеності вважається основним показником для характеристики економічної безпеки системи вищої освіти. Отже, під невизначеністю, у наведеному ключі, і розуміємо неповноту або інформаційну неточність щодо умов та параметрів реалізації безпеки системи вищої освіти.

Одним із перших авторів, які досліджували сутність невизначеності та ризику є Ф.Х. Найт, котрий під ризиком розумів “невизначеність, яка підлягає вимірюванню” [42, с. 22]. У працях О. Моргенштейна й Дж. Наймана теж досліджується взаємозв'язок понять “невизначеність” і “ризик”, відображено ймовірність – математичне трактування ризику. Названі вчені зауважують, що управління та ризик – взаємозалежні компоненти економічної системи. Поняття ризику має загальний характер і посідає виняткове місце в економічній термінології й сучасній практиці діяльності організацій. С.В. Волосович, аналізуючи підходи до сутності ризику, пропонує визначати ризик через: невизначеність, імовірність, ототожнення ризику зі збитком чи можливістю отримання прибутку [13].

Невизначеність тлумачиться як неповнота або неточний характер інформації щодо передумов, умов чи наслідків реалізації проектів, у тому числі щодо пов'язаних з ним витрат та результатів. На думку ряду науковців (В. Кузьміна, А. Губенка, А.Г. Івасенка, Я.І. Ніконової) факторами, що провокують невизначеність є: відсутність знань, випадковий характер і протидії. Тобто, невизначеністю визнається явище, коли економічні проблеми групуються як задачі вибору з деякого обсягу альтернативних варіантів. Сьогодні у якості індикаторів невизначеності виступають категорії ризиків, що використовуються з метою охарактеризування ситуації в економіці. Тому, якщо відсутня можливість оцінки вірогідності отримання запланованого результату використовуємо поняття «невизначеність».

Що стосується впливу невизначеності на кінцевий результат, то її вплив можна охарактеризувати як з позитивного боку, так і врахувати можливі негативні відхилення. Визначальним рубежем між категорією «ризик» та «невизначеність» є категорія «ймовірність». Д. фон Нейманом, розробником так званої теорії ігор, зазначається, що важливою аксіомою теорії ігор є теза про те, що реальним джерелом невизначеності є бажання сторонніх осіб. Але, зазначимо, що ймовірність також має подвійне значення: по-перше, це припущення настання майбутніх подій, а по-друге – аналіз минулих подій. Суть припущення, на думку дослідника, перебуває на межі речей, які можна пізнати та які є лише у нашій уяві [4].

Ризик та проблеми його аналізу і порядку оцінки не з'явилися у вітчизняному економічному суспільстві нещодавно, а досліджувалися ще з початку 20-х рр. ХХ століття, коли було ухвалено ряд нормативних документів, які передбачали регулювання підприємницьких ризиків. При становленні соціалістичної системи державотворення відбувся процес знищення підприємницького класу та підприємництва, як такого, а до середини 30-х рр. поняття «ризик підприємницької діяльності» розглядалося як буржуазне та капіталістичне, а пізніше – повністю зникло із словників та енциклопедій [12, с. 28].

Проте, варто зазначити, що не дивлячись на вдавану відсутність ризику планова економіка не була його позбавлена, оскільки рішення, що приймалися були ризикованими, як і в капіталістичній економіці, а процес планування не містив у собі здатності до контролю усіх наслідків прийнятих рішень [4].

Не зважаючи на майже сторічний термін дослідження цього питання поняття ризику системи вищої освіти, все ж таки, викликає ряд сумнівів та суперечностей. Зокрема, ризик системи вищої освіти розглядається як компонента загального підприємницького ризику. Першим, хто спробував виміряти наслідки ризику, став Г. Марковіц [32, с. 14].

У магістерській роботі визначимо ризик системи вищої освіти як узагальнену категорію, що обґрунтовується відхиленням від очікування при реалізації політики держави у сфері вищої освіти, та такого, що включає у себе макроекономічні, екологічні, соціальні, ринкові, операційні, технологічні, правові та інші види ризиків, здатних бути причиною відхилення. Враховуючи велику різноманітність ризиків у літературних джерелах, однакові за характеристикою ризику можуть мати різну назву. Отже, ризик можна описати, як ймовірність втрати частини економічної вигоди. Або, навпаки – ймовірність отримання вигоди від реалізації запланованого проекту. Крім того, ризик можемо охарактеризувати як загальну характеристику події або ситуації при прийнятті управлінського рішення в умовах невизначеності, що означає ймовірність формування та впливу ймовірності настання збитку в результаті настання наслідку від прийняття такого управлінського рішення. Ось чому, економічний аналіз та оцінку необхідно проводити враховуючи ризик та невизначеність.

Сутнісне наповнення поняття “ризик” в управлінні визначається його видом. Тому, перш ніж переходити до розгляду можливих причин виникнення ризику, потрібно класифікувати ризики, здатні істотно вплинути на стан організації, в тому числі у довгостроковій перспективі. В сучасній економічній літературі пропонуються різні підходи до класифікації ризиків. Узагальнивши їх ознаки й класифікаційні групи, доходимо висновку, що найпоширенішими є такі з них [10; 7; 27]:

- за місцем прояву (за походженням загрози) – зовнішні, внутрішні;
- за сферою походження – підприємницькі, виробничі, комерційні, фінансові, інвестиційні, екологічні;
- за тривалістю – коротко-, середньо- й довгострокові;
- за ступенем впливу – допустимі, критичні, катастрофічні.

З практичного боку спостерігаються декілька варіантів невизначеності, що характеризуються:

- 1) неповнотою інформації (неволодіння інформацією щодо впливу на функціонування держави);
- 2) випадковістю (системні поломки при виконанні завдань, форс-мажори при реалізації рішень тощо);
- 3) невизначеністю, якою породжуються несприятливі події та їх наслідки, що характеризуватимуться терміном «ризик діяльності».

Так, інформаційні ризики пов'язані з неповнотою або недостовірністю інформації про внутрішнє й зовнішнє середовища внаслідок викривлення даних про майновий, фінансовий стан і результати діяльності організації. Неповнота чи недостовірність інформації може бути спричинена недоліками в організації та функціонуванні стратегічного управлінського обліку, управлінського аналізу й контролю, бюджетного планування (організаційні ризики), а також невідповідністю організаційної структури новим вимогам і моделям поведінки організації, що перешкоджають достовірності, оперативності та релевантності формування інформаційних потоків усередині неї. Підприємницькими називають ризики для діяльності організації, дані про які формуються з використанням обліково-аналітичних і контрольних методів та прийомів управлінського обліку. Одним із актуальних інструментів є збалансована система показників [17], сутність котрої полягає у вимірюванні й оцінюванні діяльності організації за оптимально підібраним набором ключових показників діяльності (Key Performance Indicators – KPI), які відображають усі аспекти діяльності організації – фінансові й нефінансові. Інформаційні й підприємницькі ризики пов'язані з ризиками управлінської спрямованості, які впливають на кінцеві результати управління, в тому числі й стратегічного, та

перешкоджають ефективному функціонуванню організацій. Ризики управлінської спрямованості пов'язані з обмеженою здатністю менеджерів сприймати й використовувати отриману інформацію через низьку компетентність або брак досвіду, а також опір із боку співробітників освоєнню організацією нових ідей чи моделей поведінки, котра пов'язана з неоднозначним сприйняттям стратегічних цілей і планів.

На основі побудови логічного зв'язку між поняттями «невизначеність», «ризик» встановимо сутність ризику системи вищої освіти як ймовірності (загрози) недоотримання економічних вигід ЗВО через реалізацію несприятливих факторів, можливих в силу тих чи інших недоліків у законодавстві та встановлено його місце в складі ризиків господарської діяльності (рис. 1.1).

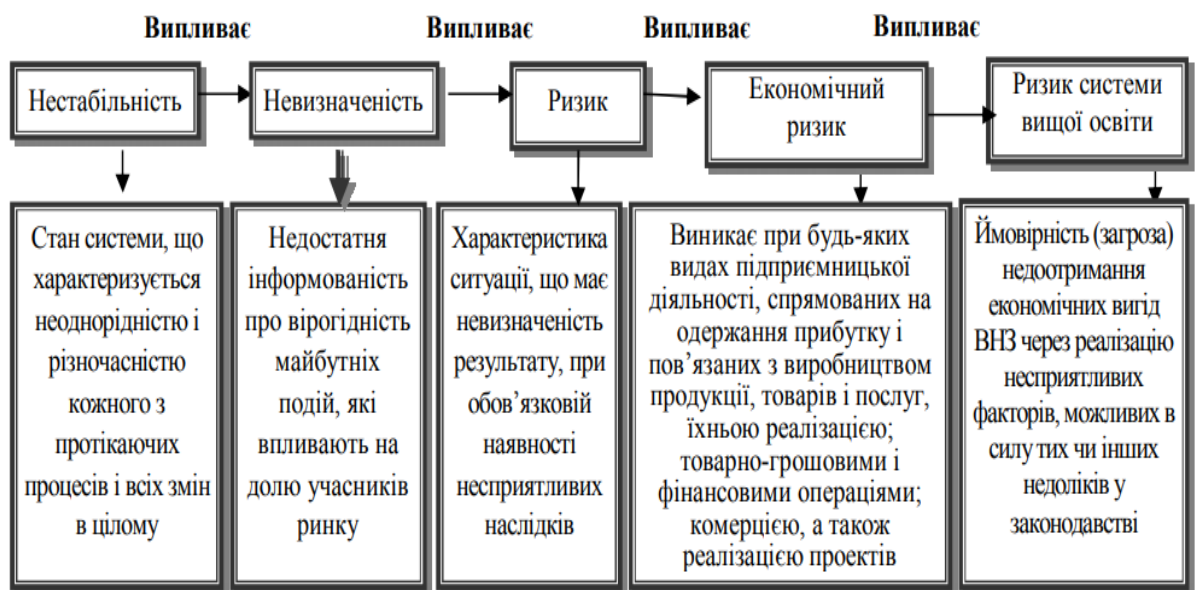


Рис. 1.1. Місце ризику системи вищої освіти у складі економічних ризиків  
Примітка. Складено автором.

Скористаючись підходами до аналізу сутності ризику, яку наводять у своїх дослідженнях Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев [65, с. 16-17], Л.І. Донець [19, с. 11], О.О. Советова [55] наведемо ознаки, характерні ризикам системи вищої освіти та встановимо їх вплив на організацію механізму управління ними. Шляхом застосування логічного методу нами адаптовано характерні ознаки ризиків до ризиків системи вищої освіти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Характеристика ризиків системи вищої освіти та їх вплив на організацію забезпечення мінімізації**

№ з/п	Ознака	Характеристика	Адаптація до ризиків системи вищої освіти	Вплив характерної ознаки на організацію механізму мінімізації ризиків системи вищої освіти
1	Загальність економічного ризику	Ризик є об'єктивною реальністю підприємця, який удосконалює умови свого функціонування в середовищі, яке постійно трансформується	Трансформаційні процеси в економіці не дають впевненості у точності розрахунку доцільності реалізації політики у сфері вищої освіти	Система управління ризиками повинна забезпечувати інформаційні запити користувачів щодо можливості виникнення потенційних загроз
2	Об'єктивність прояву ризику	Ризик є об'єктивним явищем в функціонуванні будь-якого економічного суб'єкта	Суб'єкти господарювання та держава можуть сприймати ризик як абсолютну загрозу, яка може привести до несприятливої реалізації держаної політики, в результаті чого можуть виникнути небажані відхилення від обраної мети; як реальну можливість (шансу) отримання додаткових переваг, зокрема через різні механізми перерозподілу фінансових ресурсів	Проявляється у формуванні організаційно-методичного забезпечення створення резервів для покриття несприятливого впливу ризику
3	Виникнення ризику в процесі досягнення мети	Ризик може бути відсутнім тільки для тих суб'єктів, які не мають особистої зацікавленості від функціонування і розвитку певної економічної системи	Під час реалізації політики держави у сфері освіти можливе виникнення форс-мажорних обставин, які викликають коригування у здійсненні політики	Можливість використання резервів, сформованих для забезпечення мінімізації впливу ризиків та відображення даних операцій в системі управління
4	Поява ризику в ситуації невідкладного вибору в момент	Якщо вибору немає, тобто можливий тільки один варіант розвитку подій, то	Наявність одного з напрямів політики держави у сфері освіти, який не дозволяє диверсифікувати ризик	Проведення аналітичних розрахунків для визначення можливого впливу ризику системи

№ з/п	Ознака	Характеристика	Адаптація до ризиків системи вищої освіти	Вплив характерної ознаки на організацію механізму мінімізації ризиків системи вищої освіти
	прийняття рішення	відсутні очікування, вибір і ризик		вищої освіти на реалізацію політики держави у сфері освіти
5	Мінливість ризику в просторі та часі	Структура і ступінь ризику діалектично змінюються в часі внаслідок впливу змін зовнішнього і внутрішнього середовища, дії низки об'єктивних і суб'єктивних факторів	З плином часу вплив різноманітних факторів на ризикованість політики держави у сфері освіти змінюється	Проведення прогнозних аналітичних розрахунків, що дозволяє визначити можливу динаміку впливу ризику на результат реалізації політики держави у сфері освіти
6	Спрямованість ризику в майбутнє	Ризик передбачення, прогнози, плани, оскільки майбутнє соціально-економічних процесів неможливо можна передбачити повністю і у всіх деталях	Здійснюючи політику держави у сфері освіти необхідно на основі ретроспективного аналізу прорахувати можливі ситуації та ризикові моменти	Організація поточної аналітичної роботи та складання системи бюджетів з метою оцінки можливих втрат
7	Необхідність чіткого розмежування ризику як економічної категорії і як кількісної оцінки невизначеності ситуації	Визначають не тільки ймовірність настання (ненастання) (досягнення мети), але і оцінюють ряд показників, які можуть кількісно детермінувати ризик (величина втрат та ін.)	Необхідно оцінювати не лише можливі вигоди від реалізації політики держави у сфері освіти, а і ймовірність можливих втрат від неї	Проявляється в використанні оцінки, з метою визначення вираження вигід, втрат та необхідного обсягу забезпечення для їх мінімізації
8	Прояв принципу синергізму (принципу накопичення ефекту) при розвитку ризикової ситуації	Різні види ризику взаємопов'язані, прагнення зменшити один вид ризику може призвести до виникнення іншого ризику	Неможливо брати до уваги, що нейтралізація одних ризикових ситуацій при реалізації політики держави у сфері освіти не може призвести до виникнення інших	Реалізується у принципі обачності (застосування методів оцінки, які повинні запобігати заниженню витрат і завищенню доходів)

Примітка. Складено автором.



Характер діяльності організації, брак інформації на момент оцінювання і прийняття рішень щодо оптимального управління, неоднозначність прогнозів породжують ризик, яким обтяжене установу освітньої галузі. Будь-яка організація постійно перебуває під дією різноманітних ризиків, які підлягають визначенню, оцінюванню, аналізу та управлінню. У рамках, визначених політикою організації, розробляється система прийняття рішень, що стосуються конкретних видів ризику діяльності, методів управління та обмежень. Прийняття рішень необхідно проводити за наявності оцінки виявленого ризику та визначення його важливості для фінансового стану організації.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки ризиків системи вищої освіти**

Одночасно специфіка галузі та особливість системи, як-то освітньої, у якій виникає ризик, висуває конкретні вимоги до вибору та розробки методик аналізу та оцінювання ризику, які не тільки передбачають виявлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між факторами ризику й оцінювання того, наскільки тісні ці зв'язки, а й враховують основні різновиди ризиків у господарській діяльності [34].

Ідентифікація ризиків системою управлінського обліку можлива на основі моніторингу, який фіксує зміни ключових показників діяльності в динаміці. Завдяки процедурі моніторингу виявляються потенційні або поточні проблеми та обираються основні напрями доцільних поглиблених обстежень, намічаються заходи щодо вдосконалення стратегії управління й відповідна програма дій.

Моніторинг доцільно проводити за збалансованою системою показників, котра є одним із інструментів управлінського обліку та описує бачення й стратегію організації в розрізі вертикальних і горизонтальних причинно-наслідкових зв'язків із певних аспектів, що можуть бути доповнені з урахуванням специфіки діяльності організації, або об'єктів стратегічного управління. Далі здійснюється оцінка ризику з метою інформування

менеджерів відповідних рівнів про наявність і ступінь його суттєвості при прийнятті (реалізації) управлінських рішень, в тому числі стратегічних.

Найпоширеніші інструменти й методики (техніки) оцінки ризику наводяться в міжнародному стандарті ISO/IEC 31010:2009, де коротко описується 31 метод оцінки ризику: мозковий штурм, аналіз “що якщо...”, FMEA, HAZOP, HACCP, діаграма “краватка-метелик”, аналіз дерева відмов, байесові мережі, FN-криві тощо. Проте в практиці діяльності організацій залишаються актуальними методи якісної та кількісної оцінки ризиків. Перша передбачає виявлення ризиків, притаманних реалізації передбачуваного рішення, визначення кількісної структури ризиків і найбільш ризикових сфер у розробленому алгоритмі управлінського рішення, що приймається; друга – встановлення ступеня конкретних ризиків. Для кількісної оцінки ризиків використовують абсолютні й відносні показники.

У абсолютному вираженні ризик може визначатися величиною можливих втрат у матеріально-речовинному або вартісному (грошовому) вираженні. Для абсолютного вимірювання ступеня ризику застосовують такі показники: абсолютна величина ризику (абсолютний рівень втрат), імовірність виникнення збитків чи недоотримання доходів, математичне сподівання (середня величина), дисперсія, середнє квадратичне відхилення, семікватичне відхилення.

У відносному вираженні ризик визначається як величина можливих втрат, віднесена до певної бази, у вигляді котрої найзручніше приймати або майновий стан організації, або загальні витрати ресурсів на цей вид діяльності, або очікуваний дохід (прибуток). Для відносного вимірювання ступеня ризику використовують такі відносні показники: коефіцієнт варіації та коефіцієнт ризику.

У низці наукових досліджень набуває розвитку комплексний підхід до системи управління ризиком, за котрим ризик поєднано з усіма функціями менеджменту – аналізом, плануванням, організацією, управлінням персоналом, економічним контролем [10; 15; 31].

Таким чином, управлінський облік ризиків потребує інтеграції процедур аналізу й оцінки, контролю ризику в комерційні процеси та операції, де ключовим моментом є сталість і системність формування й подання стратегічно значимої інформації. За цим процесом управлінського обліку ризиків його системний результат полягає в забезпеченні гнучкості системи управління відносно зовнішнього середовища, інформаційному забезпеченні управління ризиками для забезпечення фінансово-економічної безпеки організації в довгостроковому періоді. Реалізація мети управлінського обліку ризиків у процесі управління забезпечується принципами його організації та функціонування, а саме:

- прогресивності, що означає його організацію згідно з потребами користувачів, сучасними технологіями обліку, аналізу, контролю та управління;

- адаптивності (гнучкості), який означає реакцію на зміни зовнішнього й внутрішнього середовищ шляхом оперативного оновлення інформації;

- безперервності, що означає постійне накопичення інформації системою управлінського обліку;

- інформаційної й методичної єдності, котрий визначає потребу в єдиній системі інформаційного забезпечення, стандартизації, накопичення, зберігання, обміну та використання інформації;

- інтеграції, що означає поєднання із системою бухгалтерського обліку, стратегічного аналізу, планування, контролю в процесі обліково-аналітичного забезпечення управління;

- регламентації або формального опису, який передбачає опис послідовності операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців, прийняття рішень щодо поліпшення стратегічного управлінського обліку як бізнес-процесу.

Оцінка ризиків на основі облікових, аналітичних і контрольних інструментів дає можливість своєчасно виявити та позначити можливі й наявні проблеми, реально оцінити сильні і слабкі сторони діяльності організації,

встановити ступінь господарського ризику, а отже, є відправною точкою для розроблення та реалізації стратегії управління.

У низці наукових праць досліджується інструментарій стратегічного управлінського обліку: збалансована система показників (BSC), модель економічної доданої вартості (Economic Value Added – EVA), облік витрат за видами діяльності (Activity-based costing – ABC), стратегічний облік витрат, стратегічне бюджетування, стратегічна управлінська звітність [7; 35; 63; 17; 28]. Використання таких інструментів допомагає отримати інформацію для своєчасної ідентифікації ризиків, оцінити ступінь кожного їх виду, застосувати до обліку підходи, спрямовані на зниження витрат унаслідок реалізації стратегії з урахуванням ризиків. Важливість інформації про ризики для внутрішніх користувачів вимагає її розкриття в управлінській звітності, для чого мають забезпечуватись узгодженість і взаємозв'язок таких даних у системах управлінського й фінансового обліку.

Результат управлінського обліку ризиків – це прогнозування можливостей, максимальне використання ресурсів організації, забезпечення фінансової стійкості та досягнення запланованих результатів у процесі управління, в тому числі й стратегічного.

Прогнозування наслідків ризиків має важливе значення і є актуальним на сьогоднішній час. І.М. Вигівська зазначає, що «аналіз ризиків та їх кількісне вимірювання дозволяє порівняти величину ризику різних господарських операцій та проектів та обирати той варіант, який найбільше відповідає обраній державою стратегії реформування освіти» [8, с. 32].

Економічна теорія на сучасному етапі вже має значні наукові напрацювання щодо вивчення впливу ризику та методів управління ним. Маючи інформацію стосовно певного виду ризику, з яким стикається заклад вищої освіти, спеціалісти можуть використати певні методи для більш точного визначення сутності ризику та очікуваного результату для організації від його впливу.

Методи, якими користуються спеціалісти поділяються на якісні та кількісні. При кількісній оцінці рівня ризику визначається абсолютний або відносний розмір фінансових втрат, які загрожують ЗВО в разі виконаних подій, та кількісно оцінюють ймовірність їх виникнення. Під час кількісного оцінювання ступеня ризику виокремлюють два основних параметри:

- 1) ймовірність появи втрат (реалізації ризику) – чим вона вища, тим більшим є ризик;
- 2) величина втрат (можливих збитків) – чим вона більша, тим вищий ризик.

При якісній оцінці рівня ризику дається визначення лише міри (або ступеня) ймовірності виникнення ризикової події та розміру втрат від неї. Кожний метод оцінки ризиків має певні недоліки та переваги, сутність яких наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

## Недоліки та переваги методів оцінки ризиків

<b>Метод оцінки рівня ризику</b>	<b>Сутність оцінки рівня ризику</b>	<b>Умови застосування</b>
1. Статистичні методи	Кількісне визначення ймовірності настання ризикової події та розмірів фінансових втрат від неї	Прояв ризику в діяльності конкретної організації або в організаціях аналогах, наявність достовірної інформації про кількість ризикових подій та їх фінансові наслідки
2. Експертні методи	Якісне визначення ймовірності настання ризикової події на основі вивчення думки експертів з цього питання та факторів, що обумовлюють рівень ризику	Наявність досвідчених експертів з ризик-менеджменту або досвід роботи ризик менеджера організації, збір та обробка ними інформації про діяльність організації та фактори, що обумовлюють певний вид ризику (за спеціально розробленим переліком)
3. Аналітичні методи	Якісне визначення рівня ризику на основі кількісної оцінки фінансових наслідків ризикових подій при різноманітних припущеннях стосовно факторів, що	Можливість розробки економіко-математичної моделі залежності фінансових результатів діяльності організації від окремих ризикфакторів

<b>Метод оцінки рівня ризику</b>	<b>Сутність оцінки рівня ризику</b>	<b>Умови застосування</b>
	обумовлюють ймовірність їх виникнення	

Примітка. Складено автором за джерелом [36, с. 724-733].

Практичне застосування статистичного методу передбачає наявність статистичної бази дослідження, тобто інформації про настання ризикових подій в організації у ретроспективному періоді або в організаціях аналогах. Оцінка рівня ризику експертним методом проводиться шляхом якісного визначення ймовірності ризикових подій на основі вивчення та оцінки факторів, що впливають на їх виникнення. Роботу з визначення та оцінки прояву факторів для більшої об'єктивності результатів повинні проводити спеціальні експерти або фахівці організації, які мають спеціальну підготовку та досвід роботи з цього питання. Сутність аналітичних методів полягає у встановленні деякої економіко-математичної залежності між факторами (параметрами) проекту, який планується здійснити, та його кінцевими фінансовими результатами.

Поряд з існуючими методами аналізу ризикових ситуацій перед організацією постає питання яким чином можна мінімізувати затрати, які можуть виникнути в процесі подолання ризику, та досягнути найбільшого результату. Саме тому виникає потреба в розробленні методів контролю ризиків.

До групи організаційних методів контролю за ризиком входять такі методи [36, с. 742-744]:

1. Відхилення (або уникнення) ризику.
2. Недопущення збитків (попередження ризику).
3. Мінімізація збитків.
4. Передача контролю за ризиком.

Проте, невизначеність, також, пов'язана із ймовірністю виникнення при реалізації політики держави у сфері освіти негативних ситуаційних подій та впливом їх наслідків (збільшення запланованих обсягів податкових надходжень, зниження доходу, інфляційні процеси тощо). Наведене дозволяє

зробити висновки, що важливою складовою системи управління діяльністю держави є аналіз ризиків. Економічний аналіз дає можливість для поєднання вмінь, знань та досвіду при формуванні стратегічних пріоритетів діяльності держави. Значимість полягає в тому, що він є проміжним компонентом між етапом збору інформації та етапом прийняття управлінських рішень, чим впливає на якість управління діяльністю організації.

Стандарт FERMA виокремлює ключові загрози, до котрих віднесено фінансові, стратегічні, операційні ризики та небезпеки. Вважаємо за доцільне в стратегічному управлінському обліку для стратегічного управління з урахуванням ризиків фіксувати їх на основі системи збалансованих показників за принципом розумної достатності (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори та причини, які визначають ризики стратегічного управлінського обліку

Побудовано за: [27; 17; 13].

Таким чином, використовуючи методи управління ризиками та знаючи характерні особливості настання ризикової ситуації, менеджер здатен направити дану ситуацію на користь всієї організації або ж мінімізувати вплив ризику на розвиток організації.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА РИЗИКІВ У СУЧАСНІЙ ВИЩІЙ ОСВІТІ УКРАЇНИ

#### 2.1. Аналіз сучасних зовнішніх ризиків вищої освіти України

Виклики, що стоять сьогодні перед вітчизняною вищою освітою, є серйозними і визначаються як загальносвітовими тенденціями, так і специфічними умовами нашого життя. Освітні ризики – це виклики або загрози для функціонування і розвитку системи освіти такого ступеня, що вони можуть спричинити значні втрати.

Економічними втратами в освіті можуть стати вивільнення істотної частини висококваліфікованого персоналу; закриття навчальних закладів; втрата контингенту; скорочення або втрата фінансових ресурсів. Серйозними можуть бути також соціальні втрати (посилення процесів соціальної селекції та послаблення функції соціальної мобільності, значні диспропорції на ринку праці – безробіття серед висококваліфікованих працівників і низький рівень оплати праці), педагогічні втрати (неефективність навчальних технологій, недостатній рівень загальної освіченості або компетентності випускників), політичні втрати (відсутність престижу національної системи освіти через її неефективність або корумпованість, низькі показники цієї системи в рейтингах, її непривабливість для іноземних студентів) тощо.

Проаналізуємо і систематизуємо основні ризики, що стоять перед сучасною українською вищою освітою. Традиційно вся сукупність ризиків поділяється на дві великі групи: зовнішні та внутрішні (табл. 2.1.).

Глобалізація як провідна тенденція сучасного розвитку докорінно змінює зовнішнє середовище діяльності освітніх закладів, для якого властивими стають висока невизначеність, загальна взаємозв'язаність і гостра конкуренція. Жодний ЗВО, де б він не знаходився (у столиці чи на периферії) не може не враховувати у своєму розвитку дію зазначених факторів. Думати, що



глобалізація – це десь там і нас не стосується, є вкрай недалекоглядною позицією. Щоденне життя ставить безліч дрібних поточних запитань, які забирають усю енергію, увагу і залишають мало місця для турбот з приводу проблем глобалізації. Тим часом ми вже стикаємося з такими проявами глобалізації, як зняття бар'єрів для руху потенціальних споживачів на міжнародному ринку освітніх послуг і загострення конкуренції у різних його сферах.

Таблиця 2.1.

## Класифікація ризиків у системі вищої освіти

<b>Зовнішні ризики</b>	<b>Внутрішні ризики</b>
Глобалізація	Кваліфікація персоналу
Технологічні виклики	Недостатність коштів для розвитку
Політичні	Рівень підготовки абітурієнтів
Правові	Система управління: стиль керівництва; орієнтація на новаторство; система комунікацій і відносин
Економічні: фінансові; фіскальні; майнові	Слабкість і застарілість матеріально-технічної та навчально-лабораторної бази
Демографічні	Слабкість маркетингової політики

Примітка. Складено автором.

У першу чергу, конкуренція загострюється за потенціальних студентів. В основі цього лежать демографічні проблеми розвинутих країн, пов'язані з падінням народжуваності та відповідним скороченням населення віком 18-23 роки. Ці обставини змушують країни, де створено потужну базу для вищої освіти та потужні університетські комплекси з розвинутою інфраструктурою, не просто шукати молодь з інших країн, а активно залучати її до себе.

Яскравим прикладом щодо цього слугує той факт, що сьогодні вітчизняна вища освіта відчуває на собі вплив надзвичайно активної зовнішньої стратегії дружньої до нас Польщі. Потужна інформаційна і рекламна кампанія є вершиною айсберга цілеспрямованої освітньої політики цієї держави щодо створення якнайсприятливіших умов для залучення українських студентів. Ці умови стосуються оплати (порівнянної з вітчизняною), мови (можливості

навчання російською та українською, прискореного вивчення польської), проживання, працевлаштування. Результатом такої політики стало безпрецедентне зростання чисельності українських студентів, залучених до Польщі, більш як у 5 разів за декілька років, що в цілому вже перевищує 10 тис. осіб і складає понад третину всього іноземного студентського контингенту Польщі. ЗВО Західної України вже відчувають на собі цю політику, яка проявляється у відпливі молоді за кордон і, поряд із загальною негативною динамікою демографічних тенденцій у нашій державі, формує серйозні ризики для вітчизняної системи вищої освіти.

Слід зауважити, що активізація експортної політики зумовлена також іншими причинами, а саме – намаганням залучити найталановитішу молодь. Отже, у даному випадку йдеться вже про конкуренцію за найкращі уми, за найкращі людські ресурси. У офіційній статистиці відсутні узагальнені дані про виїзд наших випускників за кордон на тимчасове або постійне працевлаштування. Але їх відсутність не повинна заспокоювати, адже загальновідомим є той факт, що дуже багато фахівців численних перспективних напрямів (технічних, хімічних, біологічних та ін.) на різних умовах працюють у передових країнах.

На нашу думку, Україні слід дуже добре усвідомлювати не тільки масштаби цих процесів, але й їх довгострокові наслідки для свого розвитку. Загострення та урізноманітнення форм сучасної конкуренції відбуваються не тільки за студентів – ці процеси охоплюють усі важливі напрями діяльності в системі освіти (науковий, міжнародний, підприємницький тощо). Уособленням цього феномену стають різноманітні рейтинги університетів, які, здійснюючи процес ранжирування, спрямовують ЗВО на певні цілі при досягненні вищих щаблів. Характерно, що саме сфера діяльності з реалізації таких цілей стає бізнесом, продукуючи нові фінансові потоки та отримання надприбутків.

Власне такою сферою слід вважати появу так званих “науковометричних баз даних”. Достатньо спірним є ототожнення реальних наукових здобутків із зростанням публікацій у так званих “цитованих виданнях”, що, до речі,

визнається і у світових дослідженнях. Ці нечисленні заяви не здатні чинити опір сучасному мейнстріму – наполегливому прагненню до потрапляння до цих баз окремих видань, до збільшення публікацій у цитованих виданнях. Причому до цих наполегливих прагнень включаються як окремі науковці, так і університети, наукові установи та цілі країни. Зрозуміло, що власники відповідних товарних марок стають отримувачами монопольної ренти – надвисоких доходів від реалізації своїх прав на ці видання, на бази даних тощо. Але розуміння сутності цих процесів не залишає вибору, адже утриматись і займати гідні позиції в сучасному висококонкурентному середовищі можливо тільки за умови здійснення колосальних витрат на рівні окремих науковців, закладів, регіонів і країни в цілому.

Не менш серйозні ризики несуть для системи вищої освіти новітні технології. Виклики, пов'язані з поширенням ІКТ, зумовлюють не тільки необхідність бути на рівні таких технологій. Національна система вищої освіти, якщо вона хоче мати реальні конкурентні переваги в сучасному глобальному середовищі, повинна будуватися на адекватному використанні новітніх технологій і бути готовою реагувати на ті зміни, які ці технології несуть у навчальний процес. Вища освіта змогла справитися з появою дистанційного навчання, адаптувавшись до його вимог. Адже нові технології якісно змінюють навчальний процес, який здійснюється без особистого спілкування викладача і студента. І саме на ІКТ покладається функція передачі знань і контролю за їх засвоєнням.

Поширення MOOC (massive open online courses – масових відкритих онлайн курсів) є новим етапом в експансії ІКТ і нових викликів, які стали справжнім випробуванням для традиційних форм навчання. Ідея MOOC почала реалізовуватися ще у 90-х роках минулого століття, але новий імпульс дістала восени 2011 р., коли провідні американські університети (Стенфордський університет та Массачусетський технологічний інститут) в абсолютно відкритому доступі подали відеокурси навчальних дисциплін, які викладаються найдосвідченішими професорами. MOOC стали стрімко поширюватись у різних

країнах світу, і на червень 2014 р. їх уже налічувалося понад 2600 у всьому світі.

Технологічні особливості реалізації MOOC включають необхідність створення спеціальних платформ, які повинні забезпечувати не тільки відкритий доступ до певних курсів, але й можливості інтерактивного спілкування, обговорення всіх питань на форумі та зарахування здобутих знань. Якщо спочатку ці курси мали просто пізнавальний характер, то тепер обговорюються не тільки технології вільного ознайомлення із змістом навчальних дисциплін, але й можливість зарахування їх засвоєння.

Наша країна теж активно долучається до реалізації цієї новації. Зокрема, створено громадський проект “Prometheus”, а у 2014 р. відкрито реєстрацію на перші чотири масових онлайнкурси цього проекту, підготовлені викладачами КНУ імені Тараса Шевченка, КПІ та Києво-Могилянської академії. Цей проект забезпечує для всіх вільний і абсолютно безплатний доступ до найкращих навчальних курсів університетського рівня, надає безплатну можливість університетам, провідним викладачам і компаніям публікувати й розповсюджувати курси на цій платформі. Кожний курс проекту “Prometheus” складатиметься з відеолекцій провідних викладачів найкращих українських ЗВО, інтерактивних завдань і форуму, на якому студенти матимуть можливість поставити запитання викладачеві та спілкуватись один з одним.

Зрозуміло, що такі нові явища докорінно змінюють освітні процеси – навчання, передачу знань та їх контроль, методику викладання, друкування підручників і методичних матеріалів. Сучасним студентам більше до вподоби працювати у віртуальному просторі, а не з друкованими матеріалами. Напевно, можемо говорити про зниження шансів для розвитку індустрії друкування навчальних матеріалів. Натомість розширюється сфера їх віртуального простору, що актуалізує питання захисту інтелектуальної власності та адаптації усієї освітньої сфери до цих процесів.

Група політичних ризиків істотно розширилась у контексті подій 2014 р. Крім класичних ризиків, які пов'язані з нестабільністю політичної

ситуації у країні та у світі, непослідовністю державного курсу в зовнішньому векторі та у внутрішній політиці, корупцією тощо, додалися загрози, породжені відкритою зовнішньою агресією та анексією територій. Для всіх освітян стала жахливою ситуація, коли гинуть люди, руйнується довгими роками нагромаджена матеріально-технічна база, коли внаслідок чийхось хворобливих амбіцій тисячі людей раптово втрачають своє особисте майно і змушені поневеритися світом. Миролюбний менталітет українців не відразу зміг зреагувати на величезну підступність з боку росіян, на зраду деяких своїх громадян. Але події 2014 р. змінили наш світ, зробили незворотними процеси демократизації в Україні та визначення вектора її розвитку на загальнолюдські цінності – повагу до інших, ненапад і невтручання, демократичні свободи та механізми державотворення.

Реальним наслідком останніх подій стали надзвичайно стресові умови функціонування для більшості ЗВО Донбасу, що втратили приміщення, лабораторну базу і змушені шукати нові місця розташування. Це величезний комплекс проблем: переїзд, пошук житла, налагодження навчального процесу і для викладацького складу, і для студентів, і для всіх співробітників. Необхідність їх розв'язання означає, що важливі стратегічні цілі та завдання відкладаються, тоді як у першу чергу потрібні швидкі та ефективні дії з урегулювання численних проблем налагодження діяльності ЗВО в умовах окупації та евакуації. У такій ситуації, як ніколи, потрібна активна відкрита позиція МОН України та всього уряду щодо вирішення соціально-побутових питань їх персоналу і студентів.

Не менш серйозними для майбутнього розвитку вітчизняної системи вищої освіти є корупційні ризики. У законі України «Про вищу освіту» [47], передбачено кроки для подолання корупції, зокрема – створення нового органу з контролю за якістю освіти, не залежного від МОН України.

Вважаємо, що реальними механізмами подолання корупції можуть стати лише відкритість, “прозорість” і чіткість усіх процесів: управлінських

(прийняття рішень, вибори), фінансових (виділення коштів для ЗВО, напрями їх витрачання), кадрових (рух, стимулювання) та ін.

Правові ризики пов'язані, головним чином, з недосконалістю та непослідовністю нормативно-правової бази освітньої діяльності. Закон України «Про вищу освіту» [47] став проривним і дуже важливим для розвитку вищої освіти в Україні. ЗВО України здобули академічну, організаційну та фінансову автономію. Закон визначає як норму оприлюднення фінансових документів і громадський контроль за грошовими рухами кожного закладу освіти. Демократичні процеси посилюються у виборах ректора –у них беруть участь усі викладачі та наукові працівники, а також значна кількість студентів. Створена окрема структура – Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти – колегіальний орган, до складу якого входять 25 виборних членів.

Законом створене справжнє конкурентне середовище, адже тепер усі вітчизняні ЗВО повинні забезпечувати високу якість освіти, чим довести власну унікальність і важливість для українського суспільства або поступово припинити свою діяльність. На жаль, політичні реалії 2014 і початку 2015 рр. внесли кардинальні корективи до поточних умов функціонування освіти. Аленавіть в умовах війни освіта і наука покликані виконувати важливі виховні, навчальні та дослідницькі функції, адже це – фундаментальні основи існування й розвитку суспільства.

Досить багато питань організації освітньої діяльності ще залишають великий простір для доопрацювання: не всі освітні стандарти розроблено і прийнято, необхідно вдосконалювати організацію навчального процесу і облік робочого часу викладачів. Останнє положення щодо організації навчального процесу у ЗВО було прийнято понад 20 років тому [51], а в листопаді 2014 р. його було просто скасовано [46]. Втратив чинність і наказ про затвердження норм часу для планування та обліку навчальної роботи (методичної, наукової та організаційної) викладачів ЗВО, затверджений у 2002 р. [50]. За цей час змінилося життя, змінилися форми і технології навчального процесу, з'явилися

Інтернет і дистанційне навчання, наша вища освіта стала ступеневою (введено рівні бакалавра, магістра, доктора філософії).

ЗВО у своїй діяльності повинні керуватися тими самими документами, де далеко не все враховано, не кажучи вже про необхідність реагувати на виклики європейської інтеграції. З метою активізації мобільності викладачів і студентів мають бути розроблені механізми, які б забезпечували можливість переміщення студентів між ЗВО.

Тісно пов'язана з правовими і велика група економічних ризиків, які є досить різними за структурою (фінансові, майнові, фіскальні тощо). Найбільші труднощі виникають у зв'язку з обсягами і структурою фінансування. Недостатність фінансових ресурсів є серйозним ризиком для забезпечення не тільки інноваційного розвитку, але й нормального функціонування системи вищої освіти. Разом з тим недостатність фінансових ресурсів відчувають усі країни світу – і передові, і ті, що розвиваються. Очевидною стає недостатність державних ресурсів для повноцінного забезпечення діяльності вищої освіти, і тим більше – з огляду на її зростаючу роль в інноваційному розвитку суспільства. Світова практика на ці виклики вже знайшла відповіді, які лежать саме у площині диверсифікації джерел. У багатьох країнах активізуються процеси залучення інших суб'єктів (крім держави) до фінансування освіти за допомогою різних механізмів. Для нашої країни перспективною є адаптація досвіду застосування стимулюючих механізмів з метою активізації участі бізнесу у фінансуванні освітньої та дослідницької діяльності університетів, а також механізмів полегшення фінансового тягаря для приватних споживачів освітніх послуг.

Ризик нестачі обігових коштів відноситься до внутрішніх фінансових ризиків ЗВО. Джерелом цього ризику виступають грошові кошти (далі - ГК), які перебувають в обігу. Оскільки ГК від оплати студентами за освітні послуги надходять до ЗВО нерівномірно (оплата може проводитись одним платежем на початку отримання освітніх послуг або двічі на рік), при цьому витрати на функціонування ЗВО здійснюються постійно. При неправильній управлінсько-

фінансовій політиці ЗВО і виникає можливість нестачі обігових ГК у ті періоди, коли студенти не здійснюють оплату за навчання. Фінансовий стан ЗВО безпосередньо залежить від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються в реальні гроші. Зростання неплатежів ускладнює ритмічну діяльність ЗВО (оплату праці та інші витрати) і призводить до збільшення дебіторської заборгованості. Тобто умовою виникнення ризику виступає нестача коштів в обігу. Негативними наслідками для ЗВО стає потреба в кредитах та позиках для відновлення балансу ГК в обігу.

Раціональне управління ГК в обігу передбачає їх оптимізацію, виходячи з потреб закладу. ЗВО необхідно періодично оцінювати свої потреби в обігових коштах і намагатися утримувати їх на мінімально необхідному рівні. Тобто ефективне використання ГК в обігу є продуманим економічним визначенням потреби в них, а саме: визначення такого їх оптимального розміру, який би при мінімальному запасі забезпечив безперервне функціонування.

Політика управління ГК в обігу ЗВО повинна забезпечувати пошук компромісу між ризиком втрати ліквідності та ефективністю роботи ЗВО. Одним з основних завдань управління ГК в обігу є забезпечення їх джерелами фінансування. Таким чином, на перший план виходять методичні та практичні питання управління процесами аналізу, формування й раціонального використання обігових коштів.

Освітню діяльність ЗВО можна поділити на два основні напрями, які приносять доходи:

- 1) навчання здобувачів освіти, яке приносить основні доходи ЗВО;
- 2) підвищення кваліфікації, інші освітні послуги.

Як вже зазначалось, основним джерелом доходів для ЗВО виступає плата здобувачів вищої освіти за навчання. Розглянемо основні особливості надходжень грошових коштів до ЗВО у вигляді оплати за навчання:

- сума оплати встановлюється перед початком надання освітніх послуг і зберігається незмінною до кінця дії контракту (у кожного освітнього рівня свій



термін навчання з урахуванням форми навчання – денної, заочної, дистанційної);

- надходженням грошових коштів до ЗВО притаманний сезонний характер. В основному, оплата здобувачами освіти за навчання здійснюється два рази на рік: у серпні-вересні та січні-лютому. А витрати на діяльність ЗВО здійснюються постійно, щомісяця проводяться податкові нарахування, виплата заробітної плати, оплата електроенергії, опалення та ін. Наведені вище особливості вказують на нерівномірне надходження грошових коштів і стають умовою виникнення ризику їх розбалансованості. Тобто нерівномірне надходження ГК породжує їх нестачу для постійних потреб та витрат ЗВО.

Вартість освітніх послуг повинна бути розрахована виважено і передбачати зовнішні та внутрішні зміни в майбутньому, такі як індекс інфляції, політична ситуація в країні, демографічна ситуація, соціальні настрої населення, внутрішні проблеми і перспективи ЗВО, потенціал (кадровий, матеріально-технічний).

Встановлена плата за навчання не повинна бути заниженою і завищеною одночасно, і як основне джерело доходів має передбачати та задовольняти всі потреби ЗВО – наявні та майбутні. Фінансово-економічна політика закладу освіти повинна забезпечити рівномірний розподіл витрат, беручи до уваги нерівномірні надходження ГК, створювати відповідні резерви ГК на певні обов'язкові потреби та витрати (передбачені та непередбачені) закладу освіти, адекватно, спираючись на показники та прогнози загальноекономічної ситуації в країні розраховувати суму оплати за навчання. Важливо правильно визначити загальну суму оплати за весь період навчання та розподілити її або по курсам рівними частками, або нерівномірно – збільшуючись кожний рік.

Також необхідно враховувати варіант передчасної оплати здобувачем освіти за весь період навчання. У такому випадку треба правильно направити отримані ГК. Можливими варіантами є депозитні вклади, інвестиції в довгострокові проекти ЗВО, видача сертифікатів на навчання. Тобто невірно використовувати отримані передплати ГК на поточні потреби закладу.

Потрібне розподілення або вкладення ГК так, щоб вони забезпечували потреби закладу протягом навчання здобувача у ЗВО та приносили прибуток.

Наступний вид внутрішніх фінансових ризиків – інвестиційний ризик, який для ЗВО, перш за все, пов'язаний з інноваційною діяльністю закладу. Інноваційна діяльність ЗВО – це організація навчально-науково-інноваційного процесу в чотирьох основних напрямках:

- освітньому – підготовка та перепідготовка фахівців;
- науково-дослідному – фундаментальні та прикладні дослідження;
- науково-технічному – науково-технічні та прикладні дослідження;
- адміністративно-управлінському – стратегічне планування інноваційної діяльності.

Кожен із цих напрямів має власний інноваційний потенціал, тією чи іншою мірою притаманний певному ЗВО. Забезпечення економіки висококваліфікованими кадрами є одним із головних завдань інноваційної діяльності вищої школи, а інтелектуальний потенціал, що формується у її випускників, стає визначальним чинником можливості прогресивного розвитку суспільства.

Управління інвестиційними ризиками містить у собі:

- створення програми інноваційного розвитку ЗВО;
- розпізнавання інвестиційних ризиків, що впливають на реалізацію інвестицій і визначення міри керованості цими ризиками;
- оцінка й аналіз різних видів інвестиційних ризиків;
- розробка заходів щодо зниження інвестиційних ризиків;
- реалізація розроблених заходів з метою нейтралізації інвестиційних ризиків.

Нейтралізація інвестиційних ризиків передбачає, насамперед, установлення гранично припустимого рівня ризиків за окремими операціями, пов'язаними з реалізацією інвестиційного проекту. Такий рівень установлюється в розрізі окремих видів операцій з урахуванням інвестиційної поведінки власників (керівників) організації, тобто їх відношенням до

інвестиційного ризику. Ефективне управління інвестиційними ризиками дасть можливість знизити рівень ризиків і уникнути втрати ГК на реалізацію інвестиційних проектів (реальне інвестування).

Не можна обійти увагою і ризики, пов'язані з демографічними проблемами. Висока динаміка розширення масштабів вищої освіти в Україні у 90-х – на початку 2000-х років мала своєю основою зростання народжуваності дітей у 80-х роках. Після 2007 р. починає спостерігатися поступове скорочення населення віком 18-23 роки, зумовлене кризовими процесами різкого скорочення (майже удвічі) народжуваності з початку 90-х років. Зменшення студентського контингенту почалося з 2008 р., а з 2011 р. уже майже всі українські ЗВО відчули його різке скорочення.

Серйозність цих ризиків пояснюється ще й тим, що у попередні роки було істотно нарощено кадровий та інституційний потенціали системи вищої освіти: зросла чисельність кандидатів і докторів наук, поступово поліпшується технічне та методичне забезпечення освітнього процесу у ЗВО, формуються традиції викладання та наукової роботи. Критична залежність фінансово-економічної стабільності у функціонуванні системи вищої освіти від чисельності здобувачів освіти ставить під загрозу можливість її подальшого розвитку. Напевно, така залежність має бути обов'язковою з точки зору необхідності конкуренції між ЗВО і стимулювання їх до вдосконалення своєї діяльності.

Тим часом в умовах передбачуваних демографічних змін і непростій ситуації на ринку праці дуже важливо, щоб впроваджувалися механізми послаблення цієї залежності – з тим, щоб система змогла адаптуватися до них і не втратити свої найкращі надбання.

Перелік зовнішніх ризиків можна продовжувати і аналізувати далі, ці ризики не вичерпують усіх викликів і труднощів у розвитку системи вищої освіти, які зумовлюються також великою групою внутрішніх ризиків.

Основні внутрішні ризики, що залежать від внутрішніх ресурсних та управлінських факторів: це, з одного боку, недостатність внутрішніх ресурсів

(студентів, висококваліфікованого персоналу, фінансів, комп'ютерної техніки, інфраструктури тощо), а з іншого – неефективне управління використанням цих ресурсів у сучасних складних зовнішніх умовах.

## **2.2. Регіональні особливості ризиків системи вищої освіти**

Ризики, з якими стикаються регіональні системи вищої освіти, можна згрупувати наступним чином: політичні (корупційні, ідеологічні, правові), фінансово-економічні (ресурсної забезпеченості, бюджетної забезпеченості, економічної ефективності функціонування), соціально-психологічні (соціальні, репутаційні) та організаційно-управлінські ризики (програмно-методичні, організаційні, кадрові, втрати якості послуг).

Корупційні ризики проявляються у формуванні нерівних умов розвитку освітніх структур в регіональній системі вищої освіти внаслідок лобіювання інтересів окремих освітніх структур за принципом наявності «зв'язків» в місцевих органах влади, що може привести до несправедливості розподілу ресурсів. Ідеологічні ризики можуть виявлятися у неприйнятті змін у системі вищої освіти суспільством, а також в домінуванні ідей непопулярності вищої освіти серед молоді, що призводить до зниження попиту на відповідні види освітніх послуг. Правові ризики пов'язані із недосконалістю та непослідовністю нормативно-правового регулювання діяльності установ освіти.

Особливу актуальність мають фінансово-економічні ризики, які є достатньо різноманітними. Ризики ресурсної забезпеченості проявляються в зменшенні обсягів коштів, що надходять з різних джерел (комерційних і бюджетних), в складності використання кредитних ресурсів для фінансування ЗВО внаслідок високих процентних ставок, у невідповідності встановленого розміру плати за навчання і можливостей населення щодо внесення плати за навчання внаслідок загального зниження рівня життя, що призводить до недоотримання коштів до бюджетів ЗВО. На виникнення цих ризиків впливають як зовнішні причини (кризові явища в економіці регіону, стагнація у

промисловості, структура видаткової частини державного та місцевих бюджетів), так і внутрішні (знос матеріально-технічної бази освітніх установ тощо).

Ризики бюджетної забезпеченості проявляються в недостатності фінансування з бюджету програм розвитку ЗВО. Ризики зниження показників економічної ефективності функціонування є комбінацію неправильного планування фінансово-економічних показників і неадекватною організації діяльності по їх досягненню і безпосередньо пов'язані з організаційно-управлінськими ризиками. Організаційно-управлінські ризики охоплюють організаційні, програмно-методичні ризики, а також кадрові ризики та ризики втрати якості послуг. Організаційні ризики проявляються у формуванні неефективних організаційних структур у сфері освіти внаслідок прийняття рішень щодо об'єднання освітніх структур і т. ін. Програмно-методичні ризики можуть виявлятися в розробці й спробах реалізації незатребуваних освітніх програм, на що безрезультатно відволікається велика кількість ресурсів, а також в постійній зміні освітніх стандартів. Кадрові ризики виникають через нестачу кваліфікованих кадрів для виконання заходів з розвитку системи освіти, ризики відтоку кваліфікованих кадрів в інші сфери і інші країни внаслідок низького рівня оплати праці в сфері освіти. Ризики втрати якості проявляються в зниженні рівня знань, умінь і навичок випускників, в зменшенні затребуваності бакалаврів і магістрів через їхню невідповідність до практичної діяльності.

Популярна ідея – оптимізація регіональних мереж закладів освіти. Але її ефективна реалізація вимагає чіткого розуміння того, що мається на увазі під оптимізацією, та які цілі вона повинна переслідувати. Якщо головна мета полягає у скороченні витрат на утримання освітньої системи, то повинні бути чіткі плани щодо того, за рахунок чого буде досягнуто цю економію. Якщо метою є просто скорочення кількості ЗВО, то це не слугує аргументом для підвищення ефективності функціонування системи. Якщо ж на першому місці – створення потужних регіональних центрів вищої освіти, то важливо не тільки

здійснити, так би мовити, зовнішню її оптимізацію (об'єднання декількох ЗВОв один), але й забезпечити внутрішню ефективну організацію новоствореного великого ЗВО.

Зрозуміло, що будь-яка організаційна перебудова є стресом для закладу, оскільки означає зіткнення різних корпоративних культур, а взагалі – зміну загальної внутрішньої культури та системи комунікацій. У такій великій структурі, з одного боку, зростає загроза істотного посилення бюрократизації всіх процесів, а з іншого – створюється потенціал для синергетичного потужного розвитку. І тому найважливішим завданням стає вирішення саме завдань розкриття цього потенціалу, що, у свою чергу, вимагає сучасних інноваційних підходів до управління ЗВО, урахування теоретичного і практичного доробків передового менеджменту, накопичених світовою практикою.

Аналітиками МОН України розроблено кластерний підхід, який дозволяє визначити регіональні групи ЗВО відповідно до ступеня загострення їх внутрішніх проблем. Першим етапом моніторингу виступає розрахунок 9 індексів на основі груп показників: індекс потенціалу мережі, індекс диверсифікації джерел фінансування, індекс диверсифікації форм навчання, індекс державної підтримки окремих категорій студентів, індекс диверсифікації за джерелами фінансування, індекс доступу за рівнями освіти, індекс якості науково-педагогічного потенціалу, індекс результативності та індекс ресурсного забезпечення (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

## Моніторинг показників регіональних систем вищої освіти України

Індекси	Показники
М1 Індекс потенціалу мережі	Чисельність студентів на 10 тис. населення; чисельність науково-педагогічних кадрів на 10 тис. населення; середній контингент студентів регіону на 1 ЗВО; середній контингент студентів регіону на 1 ЗВО державної та комунальної форми власності; середній контингент студентів регіону на 1 ЗВО приватної форми власності

Індекси	Показники
М2 Індекс диверсифікації джерел фінансування	<p>Частка і темпи зростання контингенту студентів, які навчаються за кошти державного та місцевих бюджетів;</p> <p>частка і темпи зростання контингенту студентів, які навчаються за кошти юридичних і фізичних осіб;</p> <p>чисельність і темпи зростання контингенту студентів регіону на 1 ЗВО за кошти державного та місцевих бюджетів;</p> <p>чисельність і темпи зростання контингенту студентів регіону на 1 ЗВО за кошти юридичних і фізичних осіб</p>
М3 Індекс диверсифікації форм навчання	<p>Частка і темпи зростання контингенту студентів денної форми навчання;</p> <p>Частка і темпи зростання контингенту студентів вечірньої та заочної форм навчання;</p> <p>Середній контингент студентів денної форми навчання на 1 ЗВО;</p> <p>Середній контингент студентів вечірньої та заочної форм навчання на 1 ЗВО</p>
М4 Індекс державної підтримки окремих категорій студентів	<p>середній контингент і темпи зростання чисельності студентів з обмеженими можливостями на 1 ЗВО;</p> <p>середній контингент і темпи зростання чисельності студентів – дітей сиріт на 1 ЗВО;</p> <p>середній контингент і темпи зростання чисельності студентів дітей сиріт на повному державному утриманні на 1 ЗВО;</p> <p>середній контингент студентів – іноземних громадян на 1 ЗВО</p>
М5 Індекс диверсифікації за джерелами фінансування	<p>Частка прийому до державних і комунальних ЗВО;</p> <p>Частка прийому до приватних ЗВО;</p> <p>Частка обсягу та темпи зростання прийому на навчання за кошти державного та місцевих бюджетів;</p> <p>Частка обсягу та темпи зростання прийому на навчання за кошти юридичних і фізичних осіб;</p> <p>Середній обсяг прийому на 1 ЗВО за кошти державного та місцевих бюджетів;</p> <p>Середній обсяг прийому на 1 ЗВО за кошти юридичних і фізичних осіб</p>
М6 Індекс доступу за рівнями освіти	<p>Частка і темпи зростання випускників поточного року старшої школи;</p> <p>Частка випускників поточного року ЗПТО;</p> <p>Частка випускників поточного року ЗВО;</p> <p>Частка і темпи зростання чисельності сільської молоді, зарахованої на навчання до ЗВО;</p> <p>Частка сільської молоді, зарахованої на навчання до ЗВО за направленням</p>

Індекси	Показники
М7 Індекс якості науково-педагогічного потенціалу	Чисельність і темпи зростання докторів наук на 100 студентів денної форми навчання; Чисельність і темпи зростання кандидатів наук на 100 студентів денної форми навчання; Чисельність і темпи зростання професорів на 100 студентів денної форми навчання; Чисельність і темпи зростання доцентів на 100 студентів денної форми навчання
М8 Індекс результативності	Частка і темпи зростання випуску фахівців ЗВО державної та комунальної форм власності; Частка і темпи зростання випуску фахівців ЗВО приватної форми власності; Частка і темпи зростання випускників денної форми навчання; Частка і темпи зростання випускників вечірньої та заочної форм навчання
М9 Індекс ресурсного забезпечення	Власна площа навчально-лабораторних будівель ЗВО регіону на 1 студента денної форми навчання; Загальний книжковий фонд на 1 бібліотеку; Середня чисельність читачів на 1 бібліотеку; Середній книжковий фонд на 1 читача; Власна площа гуртожитків ЗВО регіону на 1 проживаючого; рівень забезпечення студентів гуртожитками; Кількість місць у підприємствах громадського харчування при ЗВО регіону на 100 студентів денної форми навчання; кількість місць у підприємствах громадського харчування при гуртожитках на 100 проживаючих

Джерело [24, с. 80-81].

У результаті розрахунку наведених індексів виокремлено чотири кластери регіональних систем вищої освіти (табл. 2.3): успішні (кластер А), достатньо успішні (кластер В), частково успішні (кластер С), проблемні (кластер D).

Підсумки досліджень показали, що за окремими індексами та інтегральним моніторинговим індексом (ІМІ) регіональні системи вищої освіти мають певне розшарування. Так, індекси М2, М3 і М7 мають помірну варіацію, а М5 і М8 – середню. Групу з великою варіацією репрезентують регіони у структурі індексів М1, М4, М6 і М9. Серед 27 регіональних систем 11 (або



41%) позиціюються у кластері А, 15 (або 55%) – у кластері В і 1 (або 4%) – у кластері С, що засвідчує наявність значної варіації серед регіональних систем вищої освіти. І хоча в цілому переважна більшість цих систем знаходиться у кластерах А і В, все ж проведений аналіз підтверджує наявність таких вузьких місць: ресурсне і матеріально-технічне забезпечення; рівний доступ до освіти; державна підтримка студентів.

Таблиця 2.3.

## Матриця індексів регіональних систем вищої освіти України

Кластери	$M_1$	$M_2$	$M_3$	$M_4$	$M_5$	$M_6$	$M_7$	$M_8$	$M_9$	ІМІ
А.....	7	14	12	14	8	14	9	9	10	11
В.....	14	12	14	8	18	11	18	17	16	15
С.....	6	1	1	4	1	2	0	1	1	1
Д.....	–	–	–	1	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнти варіації (%).....	27,04	8,81	9,89	27,12	11,91	24,27	9,58	13,77	31,05	9,88

Джерело [24, с. 81].

У цілому оптимістичний характер отриманих результатів аналізу регіональних систем вищої освіти не залишає сумнівів щодо необхідності вдосконалення моніторингу їх здатності та готовності протистояти викликам і змінам у зовнішньому середовищі. Актуальною є необхідність продовжити аналіз вітчизняних регіональних систем вищої освіти у контексті їхньої готовності до сучасних викликів розвитку, що є можливим у напрямках розширення вихідної бази критеріїв і показників, а також нових підходів до кластеризації (виокремлення у системі вищої освіти не тільки освітніх, але й освітньо-наукових кластерів). Крім того, можемо констатувати неадекватність упереджувальної реакції на виклики й ризики зовнішнього і внутрішнього середовища на інституційному, регіональному та національному рівнях.

На основі методики розрахунку інтегрального індексу, що являє собою систему часткових показників, зроблено оцінку рівня розвитку регіональних ринків освітніх послуг. До часткових показників, що являють собою складники інтегрального індексу розвитку регіонального ринку освітніх послуг, відносимо

показники рівня розвитку освіти (кількість вищих навчальних закладів, кількість студентів, обсяг реалізованих освітніх послуг у регіоні); показники рівня розвитку науки (кількість викладачів у регіоні, в тому числі тих, що мають науковий ступінь); показники інвестиційного забезпечення освіти (капітальні інвестиції в освіту, видатки місцевих бюджетів в освіту). Порівняння значень часткових інтегральних показників рівня розвитку ринку освітніх послуг у регіонах дало змогу виявити асиметричність їх рівнів. Зокрема, високим рівнем розвитку ринку освітніх послуг характеризується місто Київ; достатнім рівнем відзначаються Харківська, Дніпропетровська, Львівська, Одеська області; середнім – Запорізька, Вінницька, Полтавська, Тернопільська, Донецька, Івано-Франківська, Київська, Черкаська області, низьким – Житомирська, Рівненська, Волинська, Хмельницька, Сумська, Чернівецька, Миколаївська, Херсонська, Закарпатська, Кіровоградська, Чернігівська, Луганська області [44].

Варто зазначити фактори, які визначають та/або впливають на розвиток закладів вищої освіти у Хмельницькій області:

1. Наявність у області двох потужних освітніх центрів – місто Хмельницький, де сконцентровано два державних (Хмельницький національний університет (ХНУ), Національна академія державної прикордонної служби імені Богдана Хмельницького – НАДПСУ), два комунальних (Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова (ХУУП імені Леоніда Юзькова), Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія (ХГПА) і приватний ЗВО (Університет економіки і підприємництва), та місто Кам'янець-Подільський, де розміщено два великих державних ЗВО (Кам'янець-Подільський національний університет ім. Огієнка (КПНУ ім. Огієнка) та Подільський державний аграрно-технічний університет – ПДАТУ).

2. Стабільний розвиток двох муніципальних ЗВО у місті Хмельницькому зі значною підтримкою, у тому числі фінансовою, з боку місцевих органів влади, що проявляється у наявності великої кількості бюджетних місць у цих закладах (у 2019, 2020 році ХУУП – 192 місця, ХГПА – 420 місць [66]).

3. Наявність у регіоні унікального військового закладу – НАДПСУ, у якому здійснюється підготовка фахівців для потреб Прикордонної служби України.

4. Географічне розташування регіону надає можливість потенційним абітурієнтам широкого вибору щодо місця їх подальшого навчання. Як показує досвід, місцеві абітурієнти, як правило, рухаються у одному з двох напрямках – західному, що орієнтований на ЗВО Львову та Польщі, та східному, що орієнтований у переважній більшості на столичні ЗВО.

5. Сильна залежність від коледжів. ЗВО завдяки наявності у своїй структурі коледжів, значно збільшують контингент своїх студентів. Питома вага зарахованих студентів, що поступають на базі отриманих дипломів молодшого спеціаліста, у частини ЗВО більше 50 %, а у ХЕУ, УЕП та ХКТЕІ – орієнтовно 80 %. Станом на 01.09.2020 року на території Хмельницької області практично не залишилося жодного коледжу або технікуму, який би не входив до структури іншого закладу освіти (за винятком медичних коледжів) [39, с. 175]. У той же час відсутність власних коледжів або коледжів, що готують фахівців за спорідненими спеціальностями, значно ускладнює набір студентів у ХНУ, КПНУ ім. Огієнка, ХУУП та НАДПСУ.

6. Орієнтація ЗВО Хмельниччини на місцевих абітурієнтів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що найбільшу ступінь негативних наслідків у фінансово-господарській діяльності ЗВО Хмельницької області спричиняють ціновий, економічний та інфляційний ризики. Найбільш суттєвий вплив на фінансові результати діяльності ЗВО має збільшення витрат на оплату праці при підвищенні розміру мінімальної заробітної плати.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 3.1. Напрями подолання внутрішніх ризиків діяльності закладів вищої освіти

Проведений аналіз засвідчив, що у вітчизняній вищій освіти накопичено великий запас міцності, який дуже важливо не втратити і не знищити. Потреба сучасного етапу полягає у формуванні професійного ризик-менеджменту в системі вищої освіти, адже справжній інноваційний, проривний розвиток українських університетів зокрема та всієї освітньої системи в цілому можливо забезпечити лише тоді, коли ми діятимемо на упередження, а не в режимі швидкого реагування на раптові події.

У таблиці 3.1. наведено пропозиції до механізмів управління ризиками ЗВО.

Таблиця 3.1.

Механізми управління внутрішніми ризиками ЗВО

№	Ризик, умови виникнення	Наслідки для ЗВО	Механізм управління
1	Ризик нестачі обігових коштів; нестача коштів в обігу	Нестача обігових коштів змушує ЗВО звертатись до кредиторів та позичальників для відновлення та балансу грошових коштів в обігу	- фінансово-економічна політика націлена на рівномірний розподіл витрат закладу; - резерви грошових коштів на передбачені та непередбачені витрати закладу
2	Ризик розбалансованості надходжень грошових коштів; надходження грошових коштів	Нерівномірне надходження грошових коштів породжує нестачу грошових коштів для потреб ЗВО	- ретельний аналіз інвестиційних проектів (реальне інвестування) при прийнятті інвестиційного проекту; - оцінка вартості інвестиційного проекту; - розробка заходів щодо зниження інвестиційних ризиків.
3	Інвестиційний ризик; інвестиційна, інноваційна діяльність ЗВО	Втрата грошових коштів при інвестиційній та інноваційній діяльності	- правильна рекламна політика закладу;
4	Ризик зниження попиту абітурієнтів на освітні	Зменшення кількості абітурієнтів -> зменшення	

№	Ризик, умови виникнення	Наслідки для ЗВО	Механізм управління
	послуги ЗВО; ринок освітніх послуг	кількості студентів -> зменшення доходів ЗВО (надходжень грошових коштів)	- механізми виживання в умовах конкуренції; - заохочувальні програми для вступників; - взаємодія з батьками та навчальними закладами майбутніх абітурієнтів.
5	Ризик відтоку існуючих студентів; внутрішня політика закладу	Зменшення контингенту ЗВО -> 1) зменшення надходжень грошових коштів до ЗВО; 2) зменшення навантаження для викладачів	- створення сприятливих умов у ЗВО для навчання студентів; - висококваліфіковані викладачі; - можливості для всебічного розвитку особистості студента; - система відстрочок та розстрочок при оплаті за навчання для студентів - контрагентів.
6	Трудовий та кадровий ризик; кадрова політика	Витрати на збереження або пошук нових висококваліфікованих кадрів	- створення необхідних умов для наукового та особистісного розвитку науковців; - достойна та вчасна заробітна плата; - проведення конференцій, семінарів та ін. наукових заходів у ЗВО.
7	Ризик втрати ліцензії	Витрати на поновлення ліцензії. Витрати на збереження кадрів, матеріально-технічної бази, інших умов для надання ліцензії	- всебічний контроль документів ЗВО; - жорстке дотримання обсягів наявної ліцензії; - управлінський контроль дотримання правил ліцензування на всіх рівнях ЗВО.

Примітка. Складено автором.

Останнім часом, проблема нестачі абітурієнтів є однією з найважливіших проблем ЗВО. Наслідки цього ризику позначаються на всіх видах діяльності ЗВО, а перш за все, на фінансовому стані. Дуже важливим для ЗВО є правильний механізм управління цим ризиком, тобто механізм виживання в умовах конкуренції. А саме, правильна рекламна політика закладу, постійні маркетингові дослідження ринку ОП, профорієнтаційна робота, націлена на

певні категорії (для 1 курсу – старші класи, для 2-3 курсів – випускники технікумів та коледжів, для перекваліфікації, програм підготовки магістрів – особи, які вже мають вищу освіту, для людей з особливими потребами – можливості дистанційної освіти).

Необхідним є проведення цільової роботи з наведеними категоріями: для учнів – робота з батьками на батьківських зборах у школі та на підприємствах; проведення заохочувальних програм для вступників, надання допомоги та консультації у визначенні майбутньої спеціальності – безкоштовні школи з різних напрямів при факультетах, психологічна допомога.

Важлива участь ЗВО у цільових заходах – виставках, ярмарках; інформативна, доступна, змістовна реклама ЗВО; електронна інформація про ЗВО на власному сайті, сайтах шкіл та ін.; виважений та адекватний рівень цін закладу; заохочувальні заходи: презентації, відео, майстер-класи, тренінги.

Важливим у конкурентній боротьбі є імідж закладу, який визначається якістю виконання закладом вищої освіти своїх завдань, попитом абітурієнтів на освітні програми конкретного ЗВО та затребуваністю випускників на ринку праці. Тобто необхідно формувати позитивний імідж, який повинен бути: адекватним, оригінальним, пластичним, спрямованим на конкретного адресата. Стійкий позитивний імідж ЗВО та високий рівень реалізованих ним освітніх послуг лежать в основі позитивної репутації закладу освіти, що сформувалась у певному суспільному середовищі як результат діяльності навчального закладу, і є підтвердженням того, що ЗВО має необхідні конкурентні переваги на сучасному ринку ОП.

Зусилля керівництва ЗВО з підтримки його позитивного іміджу мають охоплювати всі сфери діяльності ЗВО, кожен етап цього розвитку. При цьому для різних цільових груп структура іміджу та пріоритети важливості тих чи інших його елементів мають бути різними. Тобто при розгляді ризику зниження попиту абітурієнтів на ОП необхідно враховувати всі перелічені вище загрози і враховувати їх при формуванні політики ЗВО.

Наступний вид ризику також пов'язаний із втратою ЗВО контингенту, а саме, впливу існуючих здобувачів вищої освіти з різних причин. Основним засобом ЗВО для подолання такого ризику має стати створення сприятливих та комфортних умов для навчання здобувачів, що передбачає:

- висококваліфікований науково-педагогічний колектив;
- коректну та толерантну роботу деканатів, кафедр, адміністративного персоналу закладу, орієнтовану на індивідуальний підхід до кожного здобувача;
- створення умов для професійного саморозвитку здобувачів освіти як майбутніх спеціалістів (вільний доступ до Інтернету, методичне забезпечення, надання баз практики, консультації викладачів, наукові конференції, семінари, круглі столи, бібліотечна база та інше);
- соціальну адаптацію здобувачів вищої освіти та їхню культурну діяльність (забезпечення насиченого „студентського життя”, конкурси, туристичні походи, свята, КВК);
- надання необхідних видів допомоги: медичної, психологічної, юридичної;
- забезпечення гуртожитком іногородніх, наявність місць на базах відпочинку під час канікул та інше;
- система відстрочок та розстрочок при оплаті за навчання для здобувачів, пілг для обдарованих та соціально незахищених верств.

Результатом навчання здобувачів освіти має бути готовність до застосування набутих знань, вмінь та навичок у конкретних технологічних та виробничих ситуаціях. Дуальна форма здобуття освіти забезпечує якісний розвиток системи освіти, актуалізує накопичення знань для розвитку промислового сектору держави. Дуальність передбачає існування двох носіїв освіти (навчального закладу та підприємства), що злагоджено співпрацюють та забезпечують якісні підготовку майбутніх фахівців. Дуальна форма освіти інтегрує теоретичне навчання здобувачів вищої освіти із навчанням на робочих місцях (на підприємствах, в організаціях, установах), тобто поєднує теорію та

практичну складову освітнього процесу. Навчання у закладі вищої освіти чергується з періодами виробничої діяльності. При цьому, загальна теоретична підготовка майбутніх фахівців відбувається у закладі освіти, а практична – на робочих місцях. За таких умов освітній процес є максимально наближеним до вимог виробництва.

Дуальна система забезпечує рівновагу між попитом і пропозицією фахівців на ринку праці та передбачає підготовку саме такої кількості фахівців і такої якості знань та вмінь, якої в певний час потребує ринок праці. Дуальна освіта була започаткована у Німеччині в семидесятих роках двадцятого сторіччя. Наразі така форма освіти ефективно функціонує в багатьох європейських країнах (Бельгії, Австрії, Фінляндії, Швеції тощо).

Підприємство є партнером закладу освіти та організовує практичну підготовку студентів. Правові відносини носіїв дуальної освіти закріплені на законодавчому рівні. Ефективність такої освіти відповідає потребам держави, особистості, сектору обслуговування та виробничого сектору.

Заклади вищої освіти Польщі також пропонують дуальну форму навчання, що поєднує освітній процес із отриманням здобувачами практичного досвіду за обраною спеціальністю. Під час такої інтегрованої системи дуального навчання, студенти тричі на тиждень відвідують академічні заняття, інші дні відводяться для проходження практики та отримання досвіду роботи в установах. Проходження такої практики фінансується установами чи організаціями, що дозволяє студентів платити власне навчання.

Дуальна освіта в Австрії, Швейцарії та Фінляндії реалізується через поєднання академічного та професійного навчання майбутніх фахівців у різних організаціях та установах. Теоретична частина освітнього процесу студентів складає близько 30% часу, тоді як виробнича – більше 60%. Дуальні програми у цих країнах мають такі особливості:

- чергування періодів теоретичної підготовки та практики протягом всього навчання;



- теоретичне навчання інтегроване з практичною діяльністю майбутніх фахівців на підприємствах;
- відповідність змісту навчальних програми вимогам конкретного підприємства-партнера закладу освіти;
- закріплення за студентами фахівців-наставників з числа провідних фахівців підприємства;
- фінансова участь підприємства в забезпеченні практичного навчання студентів;
- участь студентів у навчальних проектах не тільки у закладі освіти, але й на робочих місцях.

Останнім часом дуальність освіти набуває все більшої популярності в Україні. Серед основних завдань її впровадження можна визначити: підвищення якості підготовки кадрів із урахуванням вимог потенційних роботодавців, оновлення професійних програм, форм та методів навчання, подолання відриву між теоретичною та практичною складовою освітнього процесу. Дуальна освіта сприяє професійному становленню особистості, її розвитку та самовизначенню, формуванню готовності до виконання виробничих дій. За такої форми навчання набуття професійних компетентностей відбувається при виконанні виробничих дій, а розвиток особистості відбувається в умовах диференційованого навчання.

Перспективи дуальної форми навчання пояснюються взаємною зацікавленістю держави, закладу освіти та дуального підприємства у підготовці високоякісних фахівців. Взаємодія учасників дуальної форми здобуття вищої освіти базується на принципах соціального партнерства та чіткого виконання вимог дуальності. Зокрема, державні служби та органи розробляють нормативно-правове забезпечення, координують взаємодію всіх учасників дуального процесу та сприяють розвиткові їх мотивації. Керівництво та провідні фахівці дуального підприємства формують запит на підготовку спеціалістів певного профілю, визначають вимоги до кваліфікації та професійної компетентності майбутніх фахівців, контролюють практичну

діяльність студентів на підприємстві, беруть участь в оцінюванні якості знань студентів, забезпечують працевлаштування випускників. Заклад вищої освіти модернізує та інтегрує освітній процес, відповідно до вимог виробництва, розробляє та удосконалює навчальні програми, забезпечує взаємодію з роботодавцями. Взаємодія учасників дуальної форми здобуття освіти представлена рис. 3.1.

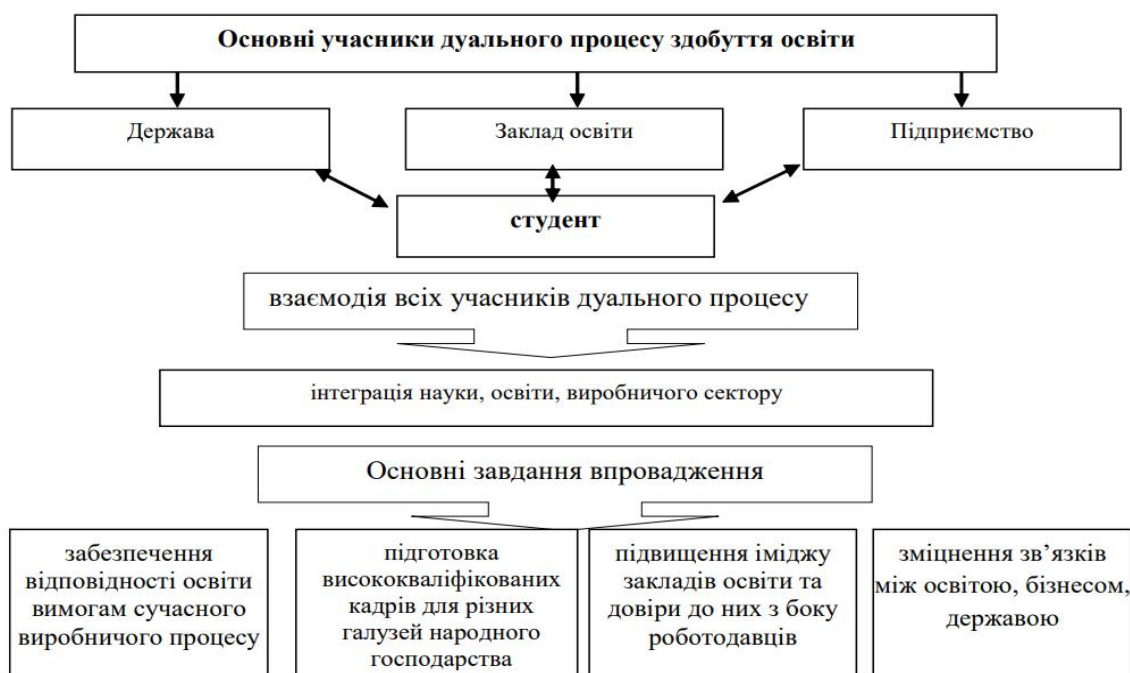


Рис. 3.1. Взаємодія учасників дуальної форми здобуття освіти

Примітка. Складено автором.

Разом з тим, варто відзначити проблеми впровадження дуальної форми здобуття вищої освіти:

- необхідність удосконалення законодавчого забезпечення дуального процесу;
- труднощі у модернізації навчальних програм закладів освіти до вимог виробництва;
- обов'язкову перекваліфікацію працівників підприємств, без педагогічної досвіду, у наставників студентів.

Вважаємо дуальну форму здобуття вищої освіти продуктом соціального партнерства між закладом освіти та підприємством. Така форма здобуття освіти

має ряд переваг перед традиційним навчанням (дає змогу подолати суперечності між емпіричними знаннями та майбутньою професійною діяльністю студентів, набутими під час навчання компетентностями та професійними характеристиками, сприяє підвищенню якості знань майбутніх фахівців, забезпечує конкурентоспроможність випускників навчальних закладів на ринку праці, частково вирішує проблеми фінансування освіти за рахунок коштів підприємства, розширює інноваційну діяльність закладів освіти).

Дотримання всіх наведених вище вимог у політиці закладу, на нашу думку, значно знизить ризик впливу студентів з ЗВО, а відповідно не знизить надходження до ЗВО грошових коштів і навантаження для викладачів.

Також розглянемо трудовий та кадровий ризик, який є дуже важливим у діяльності ЗВО, враховуючи специфіку освітньої галузі. Діяльність ЗВО формує основний кадровий, інтелектуальний потенціал країни, тому і забезпечувати її повинні висококваліфіковані професіонали – викладачі ЗВО. Якісний та ефективний кадровий потенціал ЗВО є ключовою ланкою системи вищої освіти. Управління процесом підготовки, формування й функціонування науково-педагогічних кадрів передбачає створення і постійне вдосконалення відповідної системи. Викладацький потенціал ЗВО становлять доктори наук, професори, кандидати наук, доценти, старші викладачі та викладачі. Наявність у ЗВО кадрів з науковим ступенем є обов'язковою умовою функціонування закладу освіти. Звідти і виникає цей вид ризику, оскільки звільнення висококваліфікованих викладачів змушує керівництво ЗВО нести витрати з підвищення кваліфікації існуючих або пошуку нових кадрів. Зазначені загрози, а також нові вимоги до підготовки фахівців сучасного рівня потребують і нових підходів до кадрової політики ЗВО для успішного управління трудовим та кадровим ризиками ЗВО. Виділимо основні з них:

- відбір досвідчених науково-педагогічних працівників;
- відбір і підготовка молодих асистентів кафедр, сприяння їх вступу до аспірантури, поєднання педагогічної та наукової діяльності;

- забезпечення професійного зростання науково-педагогічних працівників;
- створення експертно-кваліфікаційної комісії, яка аналізує стан кадрового складу на всіх рівнях, координує відбір та прийняття на роботу науково-педагогічних працівників, їх стажування та підвищення кваліфікації, формує кадровий резерв та ін.;
- надання можливості науково-педагогічним працівникам отримувати почесні звання університету: Заслужений викладач, Заслужений професор, Заслужений винахідник та ін.;
- стимулювання підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів, наукових досліджень, достойної заробітної плати.

Таким чином, ЗВО повинен створювати всі умови для подальшого розвитку наявних у закладі науковців, тому що якісна підготовка сучасних фахівців можлива лише за умови розумного поєднання певного консерватизму висококваліфікованих професорів і доцентів старшого покоління із завзяттям та енергією їхніх молодих колег, здатних швидко та безболісно адаптуватися до ефективної роботи в нових умовах.

Розглянемо останній елементарний внутрішній ризик ЗВО – ризик втрати ліцензії. Обов'язковою умовою видачі ліцензії закладам вищої освіти є наявність у них необхідної матеріально-технічної, науково-методичної та інформаційної бази, бібліотек, науково-педагогічних кадрів за нормативами, що встановлюються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі освіти і науки. Ризик неотримання ліцензії може виникнути через проблеми при проходженні експертизи МОНУ стосовно невідповідності одного чи декількох нормативів: матеріально-технічної, науково-методичної та інформаційної бази, бібліотеки, науково-педагогічних кадрів; відзив ліцензії через порушення під час дії одного або декількох наведених вище нормативів; невчасну подачу документів на повторне проходження ліцензії тощо. Управління ризиком втрати або не отримання ліцензії передбачас:

- всебічний контроль документів ЗВО на всіх рівнях;

- жорстке дотримання обсягів наявної ліцензії;
- підтримання на необхідному рівні наведених вище нормативів МОНУ;
- прозорість кількісних показників для отримання ліцензії (матеріально-технічна база, науково-педагогічний склад), уникнення формалізму при наданні інформації до МОНУ;
- всебічний самоаналіз навчального закладу по всім необхідним критеріям.

Дотримання наведених рекомендацій дасть змогу ЗВО дотримуватися правил пропорції “академічна якість – прикладна підготовка” та уникати можливості виникнення ризику втрати ліцензії.

Останніми роками стратегічне планування почало активно застосовуватися в діяльності закладів вищої освіти. Воно стало тим інструментом, без якого неможливо зробити прогноз на майбутнє в умовах динамічного змінного середовища, тобто в умовах невизначеності та ризику.

Крім зазначеного, актуальними ризиками вітчизняних закладів вищої освіти є:

- ризик скорочення бюджетного фінансування, ступінь впливу якого відобразиться на матеріально-технічному забезпеченні закладу;
- ризик невідповідності освітніх програм потребам ринку праці, що останнім часом стає все більш вираженим, оскільки багато випускників працюють не за спеціальністю;
- ризик відсутності конкурентоспроможності закладів вищої освіти на глобальному ринку (високі ціни на навчання в престижних вітчизняних закладах та постійне їх підвищення стимулюють абітурієнтів вступати до іноземних ВНЗ);
- ризик низької компетентності випускників.

Заклади вищої освіти повинні розробляти систему превентивних заходів, вжиття яких спрямоване на зниження ймовірності настання вищезазначених ризиків та мінімізацію ступеня їхнього впливу в процесі навчальної, науково-

дослідницької, міжнародної діяльності. Неперервні зміни в зовнішньому середовищі закладів вищої освіти спонукають до впровадження стратегічного планування та інших організаційно-управлінських інновацій в роботі організації, тому подальший розвиток навчальних закладів потребує визначення їх бачення, розроблення місії, формулювання стратегічних напрямів розвитку та цінностей.

Необхідність адаптації українських ЗВО до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу менеджменту до вироблення стратегій управління системою вищих навчальних закладів, оскільки без виявлення перспектив та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку практично неможливо виробити тактичні заходи у складних ринкових умовах. Вироблення стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток системи вищих навчальних закладів, а по-друге, активне використання для досягнення цих цілей сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість та майбутні напрями її розвитку.

### **3.2. Подолання економічних ризиків розвитку закладів вищої освіти**

Виклики, що стоять перед вищою освітою є серйозними і визначаються як загальносвітовими тенденціями, так і специфічними умовами нашого сьогодення.

Освітні ризики – це виклики або загрози для функціонування та розвитку системи освіти такого ступеню, що можуть привести до значних втрат. Велика група економічних ризиків включає досить різні види: фінансові, майнові, фіскальні тощо. Економічними втратами в освіті можуть стати: вивільнення значної частини висококваліфікованого персоналу, закриття навчальних закладів, втрата контингенту, зменшення або втрата фінансових ресурсів.

Найбільші складнощі виникають внаслідок недостатності обсягів та структури фінансування. Недостатність фінансових ресурсів є серйозним

ризиком не тільки для забезпечення інноваційного розвитку, а й для нормального функціонування системи вищої освіти.

Слід зауважити, що брак коштів відчувають всі країни світу: і передові, і ті, що розвиваються. Тільки державних ресурсів стає недостатньо для забезпечення розвитку вищої освіти, тим більше з огляду на її зростаючу роль в інноваційному розвитку суспільства. Світова практика на ці виклики вже знайшла відповіді, які знаходяться саме в площині диверсифікації джерел. В багатьох країнах активізуються процеси залучення інших суб'єктів (окрім держави) до фінансування за допомогою різних механізмів.

Для нашої країни перспективною є адаптація досвіду стимулюючих механізмів для активізації участі бізнесу у фінансуванні освітньої та дослідницької діяльності університетів, а також механізмів полегшення фінансового тягаря для приватних споживачів освітніх послуг.

Дієвим механізмом розширення фінансових можливостей вищих навчальних закладів виступає ендаумент.

Інститут ендаументу дозволяє створювати благодійні фонди при вишах. Практика ендаумента у провідних країнах світу передбачає створення таких благодійних фондів, що управляються керуючими компаніями і на основі прозорого використання коштів дозволяють університетам отримувати додаткові джерелами фінансування. Основний капітал вкладається у різні проекти та цінні папери, а відсотки вищі можуть використовувати на оновлення інфраструктури, матеріальне заохочення студентів і викладачів.

Практика ендаументу вже приходить в Україну, відомі українські ЗВО створюють подібні фонди. Зокрема ендаумент фонд при Інституті міжнародних відносин Київського національного університету ім. Тараса Шевченка на базі Благодійної організації "Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин" був заснований у 2012 році і на сьогодні складає 245 288 грн. Мета Фонду — забезпечення фінансової стабільності Інституту та незалежність від економічних і суспільних коливань.

Відсотки, отримані завдяки роботі капіталу Фонду, спрямовуватимуться на розвиток інфраструктури інституту, допомогу у навчанні студентам, аспірантам та стажерам, виплату премій викладачам, створення грантів, проведення майстер-класів, організацію співпраці з ВНЗ інших країн [62].

Важливим напрямом зменшення економічних загроз для функціонування закладів вищої освіти може стати продумане державне управління не адміністративно-командними, а переважно економічними, стимулюючими методами з використанням різних формул фінансування. У світовій практиці простежується тенденція до більшої прозорості та зрозумілості процедур виділення фінансових ресурсів кожному навчальному закладу. Як правило, це чітка формула – певна сума, що визначається кількістю здобувачів освіти, певна сума на розвиток, категоріальні програми та додаткове фінансування може бути отримано за умови досягнення кращих результатів. Чіткі і прозорі умови фінансування дозволяють закладам освіти чітко передбачати обсяги та структуру можливих надходжень, планувати свої дії та заходи по розвитку закладу, підвищенню його конкурентоспроможності.

Так, у Сполучених Штатах практика фінансування за результатами діяльності дуже різноманітна та постійно удосконалюється. Практично кожний штат застосовує свої формули результативного фінансування. На приклад, у штаті Мен починаючи з 2014 року базове фінансування закладу зростає від 5% до 30% у рік на основі таких показників:

- кількість присуджених дипломів (додаткові бали за випускників коледжів, дорослих старше 30 років, отримувачів соціальних стипендій);
- кількість випускників за природничими, технічними, математичними, інженерними спеціальностями (STEM), охороні здоров'я та ін. пріоритетних галузях;
- кількість дослідницьких грантів та інших контрактів за рік;
- обсяги дослідницьких грантів та інших контрактів за рік;
- кількість присуджених дипломів на 100 тис. дол. Доходів від плати за навчання, державних асигнувань та інших доходів.



У Массачусетсі 2-річні коледжі отримують базове фінансування на основі чисельності студентів та додаткове фінансування за такою формулою — 50% розглядаються як базове фінансування на основі завершених семестрових кредитних годин та інші 50% — на основі показників успішності. До таких показників віднесено:

- отримані сертифікати про завершене навчання;
- соціальні трансферти;
- завершені 30 кредитів;
- повністю завершені курси математики та англійської мови;
- отримані дипломи і сертифікати на 100 студентів приведеного контингенту;
- отримані дипломи і сертифікати, присуджені студентам, що отримували соціальні стипендії або у важливих галузях.

Базисною умовою реалізації стимулюючих схем фінансування виступає підвищення автономії навчальних закладів. На жаль, задекларована в нормативних документах автономія закладів вищої освіти підкріплюється реальними механізмами. Державні заклади вищої освіти в Україні функціонують в умовах складних процедур і обмежень, вони не можуть перерозподіляти кошти між рахунками в межах своїх кошторисів, не можуть переносити на новий рік залишки на рахунках. В останній редакції Закону "Про вищу освіту" вже передбачена можливість відкриття депозитних рахунків університетами, розширення прав по розпорядженню своїми коштами [47]. Разом з тим, ми ще досить далекі від практики передових європейських країн, де університети мають право розпоряджатися своїм майном (продавати, купувати та ін.) і тим самим здійснювати реальні кроки по поліпшенню і раціональному використанню своєї власності.

У контексті вирішення економічних проблем та ризиків функціонування і розвитку системи вищої освіти актуальною є і проблема оптимізації мережі закладів освіти, яка має як кількісний (оптимальна кількість ЗВО для країни), так і якісний аспекти (удосконалення системи управління та пошук нових форм

організації освіти, її взаємодії з іншими видами діяльності). Що стосується кількості закладів вищої освіти, то світова практика доводить дуже різні приклади. Причому передові країни можуть демонструвати високу ефективність освітньої системи як при малій, так і при значній кількості ЗВО.

Більш важливим для української системи вищої освіти є вивчення світового досвіду в плані пошуку нових ефективних форм. Цікавими для нас можуть бути як великі освітньо-наукові утворення (кластери, хаби, кампуси, регіональні університети), так і гнучкі, мобільні форми організації (бізнес-школи, корпоративні університети). Але її ефективна реалізація потребує чіткого розуміння того, що маєтсья на увазі під оптимізацією та які цілі вона має переслідувати. Якщо головна мета – скорочення витрат на утримання системи, то повинні бути чіткі прорахунки і плани щодо того, за рахунок чого буде досягнута економія. Якщо на першому місці – створення потужних регіональних центрів вищої освіти, то важливо не тільки здійснити так би мовити зовнішню оптимізацію (об'єднання декількох ЗВО в один), а забезпечити внутрішню ефективну організацію новоствореного великого закладу вищої освіти.

Визначальним процесом у розвитку світової вищої освіти виступає диверсифікація: навчальних програм, закладів, джерел фінансування, форм організації та управління. Відбувається колосальне загострення в глобальному вимірі конкуренції, результатом чого стала і поява численних рейтингів університетів. Але всі рейтинги спрямовані на виявлення сильніших, вони потрібні і вигідні в першу чергу тільки їм. Тому в кожній національній системі освіти мають бути титани — потужні університети, здатні конкурувати за присутність у світових рейтингах. Таким університетам має бути надане виключне фінансування та державна підтримка. Нам потрібні потужні національні та регіональні ЗВО. Але, напевно, нам необхідно розібратися — задля яких цілей ефективними мають бути великі освітньо-наукові комплекси, а в яких випадках можливі інші форми організації. Уявляється, що ключовими завданнями оптимізації мережі ЗВО мають бути такі: створення університетів

світового рівня (декількох, їх не може бути багато), формування потужних регіональних університетських центрів (з урахуванням специфіки економіки регіону), посилення автономії та чесної конкуренції між закладами.

Якщо наша країна прагне думати про своє стратегічне майбутнє, то найважливішим пріоритетом має бути зміцнення нашого наукового потенціалу, адже таке відношення до сфери наукових досліджень є неприпустимим.

Ключовими питаннями виступають: не зменшення фінансування; збільшення притоку фінансових ресурсів з підприємницьких, неприбуткових та іноземних джерел; підтримка вчених, створення умов для реалізації їх потенціалу; перетворення АН на центр та генератор інноваційного розвитку.

Ознакою справжніх реформ може стати представлене на державному рівні визнання пріоритетності сфери освіти і науки та реальне піднесення їх ролі в розвитку країни. Безумовно, система потребує нових підходів та суттєвої модернізації, але такої, щоб "із водою не виплеснути дитину".

Ключовими гравцями у передових країнах виступають: наукові установи державного сектору, сектор вищої освіти, бізнес-сектор та неприбутковий сектор.

Надання нового імпульсу наукової та науково-технічної діяльності в країні потребує суттєвого збільшення ролі останніх двох секторів і, водночас, посилення синергетичної взаємодії їх з потужними традиційними структурами освіти а науки. Стратегічно важливим є визначення ключових пріоритетів та завдань щодо розвитку наукової діяльності. Для нашої країни такі пріоритети відомі — сфера ІТ-технологій, аграрний та військовий сектори, туристично-рекреаційна галузь.

Необхідні механізми перетворення цих сфер, що мають потенціал росту, на ключові галузі, локомотиви української економіки. Не великі багатослівні програми, в яких важко докопатися до суті, а чіткі і конкретні кроки по наданню виключних можливостей розвитку, створенню інвестиційних оазисів.

Умови сьогодення, яким притаманний дефіцит бюджетного фінансування освітньої сфери, потребують комплексного та системного підходу до

управління витратами закладів вищої освіти, розроблення специфічних аналітичних показників для оцінювання ефективності управління витратами ЗВО, основна мета яких – не отримати прибуток, а надати якісні освітні послуги та створити належні умови реалізації освітнього процесу, а також підтримати належний рівень соціально-економічного розвитку закладу освіти.

Враховуючи специфіку діяльності закладів вищої освіти як неприбуткових організацій, загальною ціллю управління витратами варто визнати не їх мінімізацію, що може призвести до скорочення освітньої діяльності, а більш повне та ефективне використання ресурсного потенціалу ЗВО з метою отримання здобувачами освіти потрібних фахових компетентностей. Частковою ціллю управління витратами є їх зниження на одиницю ресурсів (або одного здобувача освітньої послуги) за умови забезпечення виконання всіх необхідних етапів технологічного процесу навчання. Така постановка цілі повністю відповідає вимогам інтегрування системи управління витратами в загальну систему управління закладами освіти.

Управління витратами закладів вищої освіти має вирішувати такі основні завдання:

- вибір системи управління витратами, яка відповідає умовам діяльності навчального закладу, його організаційній структурі, формі власності;
- виокремлення витрат за спеціальностями й основними структурними підрозділами навчального закладу;
- підготовка інформаційної бази, що дозволяє обліковувати, оцінювати й аналізувати витрати через розроблення форм внутрішньої управлінської звітності, визначення виконавців і термінів надання інформації;
- планування, облік та аналіз витрат за спеціальностями, структурними та функційними підрозділами та загалом у ЗВО;
- визначення планової (нормативної) собівартості підготовки одного бакалавра, магістра, аспіранта, докторанта за окремими спеціальностями та формами навчання;

- обґрунтування рівня потрібних витрат на підготовку одного здобувача освітньої послуги за спеціальностями;
- обґрунтування найбільш прийнятних для навчальних закладів методів обліку витрат і способів калькулювання собівартості освітніх послуг;
- визначення способів вимірювання рівня витрат і контролю за його дотриманням;
- пошук резервів зниження витрат на всіх етапах освітнього процесу та в усіх структурних підрозділах навчального закладу;
- виявлення неефективних структурних підрозділів ЗВО, витрати на утримання яких перевищують економічний ефект від їх діяльності, а відтак потребують або їх ліквідації, або оптимізації з позиції освітнього процесу;
- аналіз обґрунтованості витрат на нові освітні програми та проекти.

Очевидно, що оптимізація витрат будь-якого економічного суб'єкта реалізується через виконання всіх функцій, які мають місце в процесі управління. Виконання функцій управління в повному обсязі за всіма елементами становить цикл впливу керівної системи (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління).

Взаємозв'язок функціональних складників управління витратами в закладах вищої освіти можна представити у вигляді такої схеми (рис. 3.2.).

Управління витратами закладів вищої освіти не самоціль, проте це потрібна умова для досягнення стратегічних цілей і завдань, підвищення ефективності використання ресурсного й інтелектуального потенціалу. Управління витратами як підсистема загального процесу управління ЗВО має містити такі складники:

- формування стратегії ЗВО загалом і визначення поточних завдань щодо управління витратами як найважливішого чинника його фінансової стабільності й ефективності функціонування;
- розроблення і реалізація практичних заходів щодо втілення в життя стратегічних і поточних планів управління витратами;

- підготовка обліково-аналітичного забезпечення процесу управління витратами;
- визначення механізму моніторингу за виконанням стратегічних та операційних планових завдань щодо виконання бюджетів витрат і кошторисів ЗВО з деталізацією процедур і механізмів контролю;
- формування способів стимулювання керівників центрів відповідальності за економію витрат та ефективне використання ресурсного потенціалу навчального закладу.



Рис. 3.2. Основні етапи та функціональні елементи системи управління витратами ЗВО

Формування системи управління витратами залежить від специфіки та масштабів діяльності ЗВО, форми власності, організаційної структури. У системі управління витратами вирізняють такі аспекти: організаційний, мотиваційний та функційний [2, с. 28]

Організаційний аспект створення системи управління витратами передбачає регламентування порядку управління витратами через

конкретизацію виконавців, термінів виконання, інформаційного забезпечення та схеми документообігу. Він пов'язаний із визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотриманням та розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків працівників, які виконують комплекс робіт у межах системи управління витратами. У процесі координації і регулюванні витрат фактичні витрати порівнюють із запланованими в бюджетах, знаходять відхилення, установлюють причини та винуватців негативних відхилень від плану, уживають оперативні заходи з ліквідації таких відхилень. Вчасна координація і регулювання витрат дають змогу керівництву закладу освіти проконтролювати виконання кошторису та підтримати фінансову стабільність ЗВО, не допустити зриву освітнього процесу.

Мотиваційний аспект створення системи управління витратами ЗВО передбачає знаходження таких способів і механізмів впливу на керівництво та інших учасників освітнього процесу, які б змушували дотримуватися встановлених кошторисом норм та лімітів витрат і знаходити можливості їхнього зниження без погіршення якості освітнього процесу. У контурі загального циклу управління витратами ЗВО як і будь-якого суб'єкта господарювання найважливішим вважають функціональний аспект, сутність якого визначають функціональними підсистемами, до котрих належать: планування та бюджетування витрат; облік витрат; аналіз витрат; контроль за витратами.

Планування витрат здійснюють у межах загального плану діяльності закладу вищої освіти і конкретизують в окремих бюджетах. На стадії довгострокового планування здійснюють перспективні прогнози розвитку закладу, на стадії короткострокового планування розробляють поточні плани і прогнози на короткі проміжки часу (в межах одного року). Завдання довгострокового планування для закладів вищої освіти – підготувати прогнозовану інформацію про очікувані витрати під час освоєння нових інноваційних освітніх програм, реорганізації освітнього процесу, розширення

аудиторного фонду та посиленні матеріально-технічної бази навчального закладу.

Реалізація підсистеми обліку – це невід’ємна умова інформаційного забезпечення системи управління витратами закладів вищої освіти, без належної організації якої не може ефективно функціонувати система загалом.

Найважливіший складник системи управління витратами закладів вищої освіти – це комплекс аналітичних процедур, які передбачають коригування, оброблення первинної інформації про стан витрат, їх систематизацію та розрахунки, надання аналітичної інтерпретації здобутих результатів. Цей блок визначальний під час підготовки управлінських рішень щодо управління витратами й передбачає такі етапи:

- збір даних про витрати в розрізі центрів відповідальності (факультетів та інших структурних одиниць) та спеціальностей на різних рівнях підготовки;

- аналіз структури витрат загалом у ЗВО та в розрізі окремих центрів відповідальності та спеціальностей;

- аналіз динаміки витрат за абсолютним розміром і структурою як загалом у ЗВО, так і за окремими центрами відповідальності;

- аналіз відхилень від планових показників і визначення причин перевитрат;

- оцінку прибутковості діяльності окремих факультетів і спеціальностей;

- аналіз впливу обмежувальних чинників зовнішнього середовища на можливості розвитку навчального закладу й аналітичне обґрунтування вибору найбільш ефективних управлінських рішень, що забезпечуватимуть зниження загального рівня витрат і підвищення якості освіти.

Окремої уваги потребує блок процедур контролю, без якого система управління витратами буде неефективною. Контроль як інструмент і невід’ємний складник системи управління витратами ЗВО має забезпечувати ефективність результатів діяльності як окремих центрів відповідальності навчального закладу, так і їх керівників.



Мета управлінського контролю – запобігти діям, які негативно впливають на виконання стратегічних цілей навчальних закладів. Основні завдання управлінського контролю витрат ЗВО такі:

- виявлення резервів скорочення неефективних витрат або їх оптимізації;
- контроль досягнення стратегічних цілей і прогнозів;
- контроль розриву між цільовими та прогнозованими значеннями витрат;
- установлення доцільності та законності витрачання бюджетних коштів, спрямованих на підвищення якості освітнього процесу;
- контроль досягнення планових (цільових) витрат центрів відповідальності;
- попередження втрат і безгосподарності;
- перевірка обґрунтованості ухвалених управлінських рішень щодо витрачання бюджетних коштів;
- контроль термінів виконання бюджетних завдань;
- надання оперативної інформації про хід виконання освітніх процесів та визначення відхилень від планових показників.

Ефективність системи управління витратами ЗВО залежить від дотримання відповідних принципів, які, незважаючи на специфіку діяльності закладів освіти, мають загальний характер. До основних принципів пропонуємо віднести такі:

- системність, що передбачає розглядати стратегічне й оперативне планування (бюджетування), облік, аналіз, контроль витрат, оцінку роботи персоналу як комплекс взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних елементів загальної системи управління. Неефективна робота будь-якого окремого складника може загальмувати функціонування системи управління витратами загалом;
- пріоритетність стратегічних цілей перед поточними завданнями. Стратегія має бути реальною і враховувати баланс внутрішніх можливості ЗВО

і зовнішніх чинників навколишнього середовища. При цьому неправомірним буде вважати головною ціллю системи лише економію витрат. Орієнтир має бути на оптимізацію витрат за умови підвищення якості освітнього процесу та повного використання ресурсного потенціалу навчального закладу;

— узгодженість цілей управління витратами між різними структурними підрозділами. Цей принцип реалізується через розроблення «дерева цілей», де головна ціль та загальні бюджети витрат для ЗВО в цілому розкладають і деталізують за окремими центрами відповідальності через формування одиничних бюджетів за принципом «зверху вниз». Реалізація цього принципу передбачає збереження єдиних справедливих правил розподілу ресурсів і джерел фінансування між окремими факультетами та іншими структурними підрозділами задля уникнення конфлікту інтересів між окремими учасниками. При цьому треба враховувати стратегічні пріоритети розвитку навчального закладу загалом з орієнтацією на реалізацію інноваційних навчальних програм та нових освітніх продуктів;

— методологічна єдність та уніфікація інформаційних потоків. Цей принцип вимагає уніфікації інформаційних потоків системи управління витратами в розрізі навчального закладу загалом та відповідних центрів відповідальності;

— конфіденційність інформації. Передбачає орієнтацію обліково-аналітичного забезпечення на внутрішні потреби ЗВО, зміст якого не підлягає оприлюдненню за межами закладу. Проте враховуючи принципи корпоративного управління, зокрема принцип прозорості інформації для всіх учасників процесу управління, окремі інформаційні блоки можуть бути оприлюднені з метою матеріального та морального стимулювання окремих виконавців, які досягли високих результатів в управлінні витратами;

— мотиваційна зацікавленість персоналу. Полягає в потребі оцінювання результатів діяльності центрів відповідальності на основі бюджетів та інших форм внутрішньої звітності й матеріального і морального заохочення тих підрозділів і їх керівників, які не допускають невиправданих перевитрат;

— економічна доцільність. Передбачає, що ефект від упровадження системи управління витратами на основі управлінського обліку (економія витрат) має перевищувати додаткові витрати на функціонування такої системи, пов'язані з плануванням, збором і обробленням інформації.

Перелічені принципи впровадження системи управління витратами на основі управлінського обліку може використати будь-який суб'єкт господарювання, незалежно від видів діяльності та форми власності, проте їх застосування в державних закладах вищої освіти підпорядковано не економії витрат, а ефективному використанню бюджетних коштів з метою підвищення якості освітніх послуг і посилення конкурентних переваг навчального закладу.

Ефективне функціонування закладів вищої освіти суттєво залежить від належної організації процесу управління витратами, що в разі дефіциту їх фінансування з державного бюджету є основною умовою фінансової стійкості та конкурентоспроможності навчальних закладів на ринку освітянських послуг. Упровадження системи управління витратами закладів вищої освіти на основі управлінського обліку потребує відповідної зацікавленості керівництва в прозорості та деталізації інформації, а також певного часу на підготовку облікової бази формування управлінської інформації, освоєння нових методів і прийомів управління витратами відповідними фахівцями (виконавцями): керівництвом закладу, керівниками структурних підрозділів, бухгалтерами, економістами.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено та розвинуто теоретичні й практичні засади вивчення ризиків діяльності у сфері вищої освіти в сучасних умовах, а також визначено напрями його подальшого вдосконалення. Узагальнення результатів у цілому підтверджують, що поставлені завдання реалізовані, мета магістерської роботи досягнута. На основі здійсненого дослідження зроблено такі висновки і висловлено пропозиції, що мають теоретичне і практичне значення.

1. Ризик системи вищої освіти визначено як узагальнену категорію, що обґрунтовується відхиленням від очікування при реалізації політики держави у сфері вищої освіти, та такого, що включає у себе макроекономічні, екологічні, соціальні, ринкові, операційні, технологічні, правові та інші види ризиків, здатних бути причиною відхилення. Ризик можна описати, як ймовірність втрати частини економічної вигоди, або, навпаки – ймовірність отримання вигоди від реалізації запланованого проекту. Крім того, ризик охарактеризовано як загальну характеристику події або ситуації при прийнятті управлінського рішення в умовах невизначеності, що означає ймовірність формування та впливу ймовірності настання збитку в результаті настання наслідку від прийняття такого управлінського рішення.

Узагальнивши ознаки ризиків, їх класифіковано за такими ознаками: за місцем прояву (за походженням загрози); за сферою походження; за тривалістю; за ступенем впливу.

2. Оцінка ризиків на основі облікових, аналітичних і контрольних інструментів дає можливість своєчасно виявити та позначити можливі й наявні проблеми, реально оцінити сильні і слабкі сторони діяльності організації, встановити ступінь господарського ризику, а отже, є відправною точкою для розроблення та реалізації стратегії управління. Методи, якими користуються спеціалісти для оцінки ризиків поділяються на якісні та кількісні. Кожний метод оцінки ризиків має певні недоліки та переваги, сутність яких наведена у роботі. Результат управлінського обліку ризиків – це прогнозування

можливостей, максимальне використання ресурсів організації, забезпечення фінансової стійкості та досягнення запланованих результатів у процесі управління, в тому числі й стратегічного.

3. Аналізуючи ризики у сфері вищої освіти, було виявлено, що освітні ризики – це виклики або загрози для функціонування і розвитку системи освіти такого ступеня, що вони можуть спричинити значні втрати, зокрема економічні, (вивільнення істотної частини висококваліфікованого персоналу; закриття закладів освіти; втрата контингенту; скорочення або втрата фінансових ресурсів), соціальні (посилення процесів соціальної селекції та послаблення функції соціальної мобільності; значні диспропорції на ринку праці – безробіття серед висококваліфікованих працівників і низький рівень оплати праці), педагогічні (неефективність навчальних технологій, недостатній рівень загальної освіченості або компетентності випускників), політичні (відсутність престижу національної системи освіти через її неефективність або корумпованість, низькі показники цієї системи в рейтингах, її непривабливість для іноземних студентів) тощо. Уся сукупність ризиків у роботі була поділена на дві великі групи: зовнішні та внутрішні.

4. Ризики, з якими стикаються регіональні системи вищої освіти, згруповані в роботі таким чином: політичні (корупційні, ідеологічні, правові), фінансово-економічні (ресурсної забезпеченості, бюджетної забезпеченості, економічної ефективності функціонування), соціально-психологічні (соціальні, репутаційні) та організаційно-управлінські ризики (програмно-методичні, організаційні, кадрові, втрати якості послуг). На основі методики розрахунку інтегрального індексу, що являє собою систему часткових показників, зроблено оцінку рівня розвитку регіональних ринків освітніх послуг і встановлено, що Хмельницька область відзначається низьким рівнем розвитку ринку освітніх послуг. До чинників, які визначають та/або впливають на розвиток закладів вищої освіти у Хмельницькій області відносимо: 1. Наявність у області двох потужних освітніх центрів – міста Хмельницький та Кам'янець-Подільський. 2. Стабільний розвиток двох комунальних ЗВО (ХУУП імені Леоніда Юзькова, ХГПА) у місті Хмельницькому зі значною підтримкою, у тому числі

фінансовою, з боку місцевих органів влади. 3. Наявність у регіоні військового закладу – НАДПСУ. 4. Географічне розташування регіону надає можливість потенційним абітурієнтам широкого вибору щодо місця їх подальшого навчання. 5. Сильна залежність від коледжів. 6. Орієнтація ЗВО Хмельниччини на місцевих абітурієнтів.

5. Встановлено, що сучасні заклади вищої освіти повинні розробляти систему превентивних заходів, вжиття яких має бути спрямоване на зниження ймовірності настання ризиків та мінімізацію ступеня їхнього впливу в процесі навчальної, науково-дослідницької, міжнародної діяльності. Неперервні зміни в зовнішньому середовищі закладів вищої освіти спонукають до впровадження стратегічного планування та інших організаційно-управлінських інновацій в роботі організації, тому подальший розвиток навчальних закладів потребує визначення їх бачення, розроблення місії, формулювання стратегічних напрямів розвитку та цінностей.

6. Обґрунтовано, що дієвим механізмом розширення фінансових можливостей сучасних ЗВО виступає ендаумент. Для нашої країни перспективною є адаптація досвіду стимулюючих механізмів для активізації участі бізнесу у фінансуванні освітньої та дослідницької діяльності університетів, а також механізмів полегшення фінансового тягаря для приватних споживачів освітніх послуг.

У контексті вирішення економічних проблем та ризиків функціонування і розвитку системи вищої освіти актуальною є і проблема оптимізації мережі закладів освіти, яка має як кількісний (оптимальна кількість ЗВО для країни), так і якісний аспекти (удосконалення системи управління та пошук нових форм організації освіти, її взаємодії з іншими видами діяльності). Цікавими для нас можуть бути як великі освітньо-наукові утворення (кластери, хаби, кампуси, регіональні університети), так і гнучкі, мобільні форми організації (бізнес-школи, корпоративні університети).

Важливе місце в управлінні ризиками вищої освіти має відводитися управлінню витратами ЗВО, яке має містити такі складники: формування стратегії ЗВО загалом і визначення поточних завдань щодо управління

витратами; розроблення і реалізація практичних заходів щодо втілення в життя стратегічних і поточних планів управління витратами; підготовка обліково-аналітичного забезпечення процесу управління витратами; визначення механізму моніторингу за виконанням стратегічних та операційних планових завдань щодо виконання бюджетів витрат і кошторисів ЗВО з деталізацією процедур і механізмів контролю; формування способів стимулювання керівників центрів відповідальності за економію витрат та ефективне використання ресурсного потенціалу навчального закладу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахметов К.С. Практика управления рисками. — М.: Русская редакция, 2004. — 322 с
2. Балабанов И.Т. Рискменеджмент. — М. : Финансы и статистика, 1996. — 192 с.
3. Балог М. Менеджмент виробу (Управління ризиками) / Балог Міхал. — Кошце, 2015. — 133 .
4. Бернштейн П. Против богов: Укрощение риска / П. Бернштейн; Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. — 400 с.
5. Бреус С.В. Загрози та ризики: доцільність використання методів оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти / С.В. Бреус // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 32. - С. 36-42.
6. Буянов В.П. Рискология (управление рисками) : учеб. пособ. — 2е изд., испр. и доп. — М. : Экзамен, 2003. — 384 с.
7. Вигівська І.М. Бухгалтерський облік діяльності підприємств в умовах ризику: організація та методика : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.06 / Житомир. держ. техн. ун-т. Житомир, 2010. 21 с.
8. Вигівська І.М. Підприємницькі ризики як особливий вид фактів господарської діяльності / І.М. Вигівська // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: Міжнародний збірник наукових праць. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. — Вип. 2 (14). — Житомир: ЖДТУ, 2009. — С. 31–45.
9. Витлинский В.В. Кредитный риск коммерческого банка. — К.: Знання, 2000. —102 с.
10. Вітлінський В.В. Великоіваненко П.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
11. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. — К. : БорисфенМ, 1996. — 336 с.



12. Волков И. Вероятностные методы анализа рисков / И. Волков, М. Грачева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/finanalysis/invest>.
13. Волосович С.В. Страхування ризиків кредитної сфери : монографія / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2013. 388 с.
14. Герасимчук З.В. Принципи формування інноваційних кластерів в умовах транскордонного співробітництва регіонів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.eep.org.ua/files](http://www.eep.org.ua/files).
15. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / за наук. ред. В. М. Гранатурова ; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень. Одеса, 2003. 164 с.
16. Денисенко М.П. Економічна безпека вищих навчальних закладів з урахуванням тенденцій ринку праці / М.П. Денисенко, С.В. Бреус // Економіка праці та проблеми зайнятості. – 2016. – № 2. – С. 17–22.
17. Дерун І. А. Ідентифікація ризиків в системі бухгалтерського обліку підприємства. Економічний часопис-XXI. 2016. № 159(5–6). С. 97–100;
18. Должанський А.М., Очеретна Н.М., Ломов І.М. Менеджмент якості та системи управління якістю. — Дніпропетровськ: Свідлер А.Л., 2011. — 452 с.
19. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навч. посібник / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
20. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT); Надано чинності: наказ Мінекономрозвитку від 11.12.2013 р. № 1469. — К. : Мінекономрозвитку, 2015. — 74 с.
21. Єлесіна А.А. Аналіз структури ризиків вищого навчального закладу / А. А. Єлесіна // Наукові записки. Серія : „Економіка” : зб. наук. праць. — Острогоз : НУ „Острозька академія”, 2011. — № 4. — С. 142—150.

22. Єлесіна А.А. Механізм управління зовнішніми ризиками ЗВО // БІЗНЕСІНФОРМ. — 2012. — № 9. — С. 315—318.
23. Желанов Д.В. Суттєві проблеми та ризики сучасної вищої освіти: норвезький досвід їх запобігання та розв'язання / Д.В. Желанов // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. — 2019. - Вип. 2. - С. 56-61.
24. Каленюк І.С. Сучасні ризики розвитку вищої освіти в Україні / Каленюк І.С., Куклін О.В., Ямковий В.А. // Економіка України. — 2015. — 2 (639) с. 70-83. [file:///C:/Users/user/Downloads/EkUk\\_2015\\_2\\_7.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/EkUk_2015_2_7.pdf)
25. Каленюк І. Ризик-менеджмент у системі вищої освіти України / І. Каленюк, О. Куклін // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. - Вип. 5. - С. 23-28.
26. Каленюк І.С. Економічні ризики розвитку вищої освіти в Україні / І.С. Каленюк, О.В. Куклін // Економіка та держава. - 2017. - № 11. - С. 52-55.
27. Камінський А.Б. Моделювання фінансових ризиків : монографія. Київ : ВПЦ “Київський університет”, 2006. 304 с.
28. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансована система показателів. От стратегії к дійствию / пер. с англ. М. Павловой. М. : Олимп-Бизнес, 2008. 320 с
29. Коновалов Ю.О. Система управління ризиками: поняття, функції, компоненти / Ю.О. Коновалов, Миронов О.В. // Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». — 2013. — № 9(47).
30. Корж Н.В. Ризик-менеджмент у реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти / Н.В. Корж, В.В. Соколовська // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. — 2019. - № 4. — С. 53-57.
31. Кузьмак О.М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. Наука і Європа. — 2015. - № 10. — С. 94–101.
32. Кузьмин В. Новое дело – повышенный риск / В. Кузьмин, А. Губенко // Риск. — 2000. — № 3–4. — С. 14

33. Куценко В.І. Кластеризація в контексті формування людиноорієнтованої парадигми розвитку освіти. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.tme.edu.ua/docs/2/09kutope.pdf](http://www.tme.edu.ua/docs/2/09kutope.pdf).
34. Лір В. Е. Логістична інтегрована модель управління ризиками в системах енергоменеджменту / В.Е. Лір, Я.В. Ліфанова, Е.В. Лобань // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво : зб. наук. праць. — Запоріжжя : КПУ, 2010. — № 2. — С. 121—122.
35. Лозовицький Д.С. Формування стратегічного обліку як системи інформації про стратегію розвитку підприємства. Сучасні проблеми розвитку системи обліку в Україні : монографія / за ред. М. С. Пушкаря. Тернопіль : ТНЕУ, 2010. С. 170—198.
36. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів / Під ред. проф. Н.М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
37. Мартинюк В.П. Економічна безпека вищих навчальних закладів в Україні: передумови оцінювання / В.П. Мартинюк // Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2013. – № 25 (II). – С. 193–198.
38. Маршалл А. Основыэкономической науки. – М. : ЭксмоПресс, 2007. – 832 с.
39. Матюх С.А. Аналіз формування контингенту студентів вищих навчальних закладів Хмельницької області / Матюх С.А., Лопатовський В.Г. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015, № 4, Т. 2. С. 174-182.
40. Минажева Г.С. Разработка, внедрение и совершенствование системы менеджмента качества в высших учебных заведениях Казахстана: Научно-практическое издание. — Алматы: Қазақ университеті, 2009. — 111 с.
41. Мирошников В. Типовая система качества вуза: рекомендации по внедрению: учебное пособие. / Мирошников В., Горленко О.— Брянск: Издательство Брянского государственного технического университета, 2007. — 96 с.

42. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль ; [пер. с англ. М.Я.Каждана]. – М. : Дело. – 2003. – 360 с.
43. НейманДж. Теорияигр и экономическоеповедение ; [пер. с англ. под ред. и с доб. Н.Н. Воробьева]. – М. : Наука, 1970. – 703 с.
44. Павліха Н.В. Особливості розвитку регіональних ринків освітніх послуг в Україні / Н.В. Павліха, І.О. Цимбалюк, Ю.О. Долиняк // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск № 15. С. 540-544. - [http://economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/83.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/83.pdf)
45. Панова Г.С. Банковскийрискменеджмент: мировойопыт и практика / Панова Г.С. // Проблемыуправлениябанковскими и корпоративными рисками. – М. : Финансы и статистика. – 2005. – С. 222–237.
46. Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства освіти України від 02 червня 1993 року № 161 : Наказ Міністерства освіти і науки України від 13.11.2014 р. № 1310 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/RE26262.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE26262.html).
47. Про вищу освіту Закон України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
48. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності з надання освітніх послуг у системі загальної середньої і професійно-технічної освіти та визначається періодичність здійснення заходів державного нагляду (контролю) : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 березня 2011 р. № 311 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3112011%D0%BF>
49. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності з надання освітніх послуг у системі вищої освіти та визначається періодичність здійснення заходів державного нагляду (контролю): Постанова Кабінету Міністрів України від 02 березня 2010 р. № 238 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2382010%D0%BF>.

50. Про затвердження норм часу для планування обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів : Наказ Міністерства освіти і науки України від 07.08.2002 р. № 450 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z069802>
51. Про затвердження Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах : Наказ Міністерства освіти України від 2 червня 1993 року № 161 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/REG173.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG173.html). – втратив чинність
52. Ріщук Л.І. До питання доцільності ідентифікації ризиків та використання елементів стратегічного планування у закладах вищої освіти України / Л.І. Ріщук, Л.С. Тараєвська // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), № 2. - С. 149-153.
53. Сергєєва Л.Н. Особливості внутрішніх ризиків ЗВО із точки зору управління / Сергєєва Л.Н., Єлесіна А.А. // Вісник Запорізького національного університету. — 2012. — № 3 (15). — С. 140—147.
54. Сисоєва С.О. Новий Закон України Про вищу освіту: нововведення та ризики / С.О. Сисоєва, Н.В. Мосьпан // Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія. - 2015. - Вип. 43. - С. 16-19.
55. Советова Е.А. Сущность риска как экономической категории / Е.А. Советова // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 3. – С. 12–16.
56. Сороко С.І. Виявлення та оцінка ризиків у сфері надання освітніх послуг закладами вищої освіти / С.І. Сороко, Л.О. Козоріз // Наукові праці НДФІ. - 2018. - Вип. 4. - С. 59-78.
57. Старєва А.М. Регіональний соціокультурний освітній кластер як організаційна умова вирішення проблеми оптимізації навчальних закладів.

- [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/17/statti/stareva.htm](http://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/17/statti/stareva.htm)
58. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
59. Стельмашук А.М. Про кластер [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.stelmaschuk.info.home.html>.
60. Стратегія реформування вищої освіти до 2020 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/img/zstored>.
61. Субіна О. Імідж вищого навчального закладу як важливий чинник конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг / О. Субіна // Вища школа : зб. наук. праць. — К. : Знання, 2011. — № 1. — С. 46—47.
62. Терьошкіна Н.Є. Фінансово-економічні механізми реалізації національної інноваційної стратегії / Н.Є Терьошкіна // Інноваційна економіка. – 2015. - № 2. [file:///C:/Users/user/Downloads/inek\\_2015\\_2\\_3.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/inek_2015_2_3.pdf)
63. Уорд К. Стратегический управленческий учет / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2002. 448 с.
64. Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iirfund.org>.
65. Чернова Г.В. Управление рисками: Учебное пособие / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 160 с.
66. <http://abit-poisk.org.ua/rate2019/region/23>
67. <https://www.sgsgroup.com.ua/ru-ru/health-safety/quality-health-safety-and-environment/quality/iso-9001-2015-revision>
68. ISO/TR 31004:2013. Riskmanagement — Guidance for the implementation of ISO 31000 (Менеджмент ризику. Керівництво з впровадження ISO 31000) // Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.iso.org>.

**Виконав:**

студент магістратури за  
спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
галузі знань 28 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

Підпис

Ю.В. Ващук

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**

доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
к.держ.упр.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

Підпис

С.А. Кіндзерський

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

Підпис

Е.В. Щепанський

Ініціали, прізвище