



---

<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.90-100>  
УДК 37:005.334(477)“364/366”

**Олександра Ляшенко**

Український католицький університет  
<https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>

**Ольга Наконечна**

Університет економіки та права «КРОК»  
<https://orcid.org/0000-0001-8261-1136>

## **РИЗИКИ В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ УКРАЇНИ У ЧАСІ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ**

*Управління ризиками є основним елементом системи управління в закладах освіти. У часі війни та повоєнного розвитку питання ідентифікації ризиків в освітньому менеджменті, оцінювання їхнього впливу на ухвалення управлінських рішень постає під новим кутом зору. У статті проведено аналіз останніх досліджень і публікацій щодо ризиків в освітньому менеджменті; описано і вивчено як загальні, так і специфічні ризики в управлінні закладами освіти в тактичному, стратегічному та повоєнному горизонтах. Також визначено оцінки величини ризиків, розглянуто можливі стратегії та заходи реагування на ризикові події. Проаналізовано результати дослідження, проведеного із застосуванням методу опитування експертів. Респондентами були управлінці середньої та вищої ланок, а також власники закладів освіти з 8 міст і 9 областей України. У межах цього дослідження ризики класифіковано за сферою та джерелом виникнення, розділено на зовнішні (політичні, економічні та соціальні) та внутрішні (фінансові, технічні та управлінські). Загальний аналіз експертних оцінок показав найбільшу та найменшу ймовірність і вплив ризиків на систему управління закладами освіти в Україні в трьох часових вимірах: нині (у часі війни), в період повоєнної розбудови та в стратегічному вимірі. Докладно розглянуто кожен часовий вимір і проаналізовано зміни структури, пріоритетності та оцінювання впливу класифікованих ризиків на систему менеджменту закладів освіти. Стосовно кожного ризикового чинника надано рекомендації щодо стратегії реагування та заходів, які мають забезпечити нівелювання впливу ризику в управлінні закладом освіти. Особливу увагу приділено стратегіям і заходам реагування на ризикову подію в процесі післявоєнного відновлення. Вони допоможуть досягти поставлених цілей у побудові нових напрямів розвитку українських освітніх закладів у межах Концепції стратегії повоєнного відновлення та розвитку України.*

**Ключові слова:** ризики, управління закладами освіти, повоєнний розвиток, стратегії реагування на ризики, заклад освіти, ризики в освітньому менеджменті.

Україна переживає найскладніший, але і найважливіший період своєї історії: перебуваючи у стані війни, розв'язаної російською федерацією, наша держава вже опікується повоєнним розвитком. Завдяки наявному потенціалу в галузі освіти Україна має унікальну можливість сформувати сучасну освітню систему, що відповідає потребам суспільства та гарантує сталість освітнього процесу навіть в умовах воєнного конфлікту. Водночас Україна як суверенна держава не лише веде внутрішню боротьбу за зміцнення освітніх структур, а й перебуває в глобальному контексті, де освітній менеджмент має велике значення для конкурентоспроможності та інтеграції країни на міжнародному рівні. В умовах війни й переходу до повоєнного розвитку управління освітою стає чинником, що визначає, наскільки Україна може зберегти свій потенціал і викликати світову зацікавленість у розвитку освіти й науки. Проте цей шлях не позбавлений ризиків. Стан освітнього менеджменту України свідчить про низку викликів і загроз, які можуть мати серйозний вплив на якість освіти.

Статтю присвячено дослідженню ризиків, які виникають в освітньому менеджменті України нині, у часі війни, та в перспективі повоєнного розвитку. Дослідження цього питання має важливе значення для подальшого розвитку освіти в Україні та вирішення глобальних викликів, які постають перед нашою державою. Очікувані результати мають допомогти зрозуміти, як уникнути негативних наслідків і сприяти сталому розвитку освіти в Україні в цих складних умовах, завдяки окресленню стратегій реагування на ризики в освітньому менеджменті.

**Мега статті** – висвітлити результати ідентифікації ризиків в освітньому менеджменті та оцінити їхній вплив на управління закладами освіти України в тактичному, стратегічному та повоєнному горизонтах, розробити основні стратегії та заходи реагування на ризики в освітньому менеджменті.

Поняття «ризик» має давню етимологію. Його вивчали в математиці і статистиці через накопичення наукових знань про ймовірнісний характер природних і суспільних процесів. Згодом ризик стає предметом дослідження теорії ігор, теорії ймовірностей, ухвалення рішень, операцій, логіки, психології, соціології, правових наук, психологічної етики, військових, економічних, демографічних, медичних наук тощо. Одними з перших в Україні розпочали наукові розвідки ризику в галузі управління підприємствами В. Вітлінський і Г. Великоіваненко<sup>1</sup>, які розглядають ризик як об'єктно-суб'єктивну категорію, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає міру (ступінь) досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників за наявності прямих і зворотних зв'язків. Проте ризик у царині освітнього менеджменту має низку особливостей. З погляду ризик-менеджменту вища освіта постає в трьох вимірах: як мікросфера суспільства (соціальна безпека та захист), як організація (організаційна безпека та захист), як зберігач знань (безпека знань)<sup>2</sup>. Певні ризики є унікальними для вищої освіти (охорона знань), деякі залежать від розвитку суспільства (мікросфера суспільства), а деякі є спільними для всіх організацій (освіта як організація). Автори статті про управління ризиками у вищій освіті та наукових дослідженнях у Нідерландах<sup>3</sup> стверджують, що заклади вищої освіти досі не мають регулярного інтегрованого розуміння політики безпеки та управління кризовими ситуаціями. Університети, співробітники та студенти мають обмежену обізнаність щодо спектра ризиків, яких вони та їхнє оточення зазнають. Водночас заклади освіти не прагнуть ділитися своїм досвідом у цій сфері з іншими.

В Україні чинним є національний стандарт ДСТУ ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT) «Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування», який пропонує ризик-орієнтоване мислення як базовий елемент освітнього менеджменту<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Вальдемар Вітлінський, Галина Великоіваненко, *Ризикологія в економіці та підприємстві* (Київ: КНЕУ, 2004), [https://kneu.edu.ua/ua/science\\_kneu/scientific\\_schools/mtrve/mtrve\\_praci/mtrve\\_prazi/ruzvecontp/](https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/mtrve/mtrve_praci/mtrve_prazi/ruzvecontp/)

<sup>2</sup> Ira Helsloot and Wouter Jong, "Risk Management in Higher Education and Research in the Netherlands," *Journal of Contingencies and Crisis Management* 14, no. 3 (2006): 142–59, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00490.x>.

<sup>3</sup> Helsloot and Jong, "Risk Management in Higher Education and Research in the Netherlands."

<sup>4</sup> Технічний комітет стандартизації «Системи управління якістю», *Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування*, ДСТУ ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT), <https://www.iso.org/standard/66266.html> ; <http://shop.uas.org.ua/ua/osvitni-organizacii-sistemi-upravlinnja-v-osvitnih-organizacijah-vimogi-ta-nastanovi-schodo-zastosuvannja.html>.

Ризик-менеджмент в освіті вивчають як один із напрямів менеджменту. Зокрема, Н. Черненко уможливила верифікацію класифікаційних ознак ризиків в освітньому менеджменті<sup>5</sup>. Однак безпрецедентні глобальні трансформації світу загалом і війна росії проти України внесли суттєві зміни в появу та вплив ризикогенних чинників в освітньому менеджменті.

Отже, тема ризиків в освітньому менеджменті України у часі війни та повоєнного розвитку потребує вивчення. Це дослідження мало за мету з'ясувати вплив ризиків в освітньому менеджменті під час війни та в період повоєнної розбудови України.

Дослідження було проведено із застосуванням методу анкетування. У період із 26.10.2023 по 03.11.2023 було опитано управлінців і власників закладів освіти України. В опитуванні взяли участь 37 експертів: управлінці вищої ланки (21,6 %), управлінці середньої ланки (75,7 %), власники закладів освіти (2,7 %). Переважно це були представники закладів вищої освіти (91,9 %), частка представників повної вищої загальної освіти та неформальної освіти дорослих становить відповідно 5,4 % і 2,7 %. За формою власності 83,8 % закладів освіти, в яких працюють респонденти, є державними, 16,2 % – приватними.

Географія закладів освіти (далі – ЗО), представники яких брали участь у цьому анкетуванні, охоплює 8 міст і 9 областей України, а саме:

- міста: Київ, Львів, Запоріжжя, Миколаїв, Одеса, Полтава, Харків, Черкаси;
- області: Запорізька, Дніпропетровська, Київська, Одеська, Донецька, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Чернігівська.

Експерти оцінювали вплив ризиків, спираючись на власний управлінський досвід у закладах освіти. Переважна частина (70,2 %) опитаних має досвід роботи чотири і більше років, зокрема 35,1 % – понад 10 років управління в освіті. Третина опитаних (29,7 %) має досвід до трьох років. Також 32,4 % респондентів зазначили, що мають досвід управлінської діяльності в інших сферах (до обіймання управлінських посад у закладах освіти).

У дослідженні використано аналітичний метод кількісної оцінки ризиків, який базується на комбінації статистичних оцінок і принципах експертного аналізу<sup>6</sup>.

Ризики класифіковано за сферою та джерелом виникнення (рис. 1), проведено експертне оцінювання їхнього впливу за тривалістю в часі (тактичний, стратегічний та повоєнний). Було розглянуто зовнішні та внутрішні ризики. Виокремлено три основні групи зовнішніх ризиків: політичні, економічні та соціальні. Внутрішні ризики розподілено на фінансові, технічні та управлінські. У кожній підгрупі виділено загальні ризикові події та специфічні для освітньої сфери, найбільш характерні для країни, що перебуває у стані війни. Метод експертних оцінок ризиків дає змогу використати досвід респондентів – управлінців різного рангу та власників закладів освіти України – і врахувати вплив різноманітних якісних чинників<sup>7</sup>.

На основі отриманих експертних оцінок було визначено очікуваний вплив ризиків в управлінні закладами освіти в Україні в поточному (тактичному), стратегічному та повоєнному часі. У табл. 1 проранжовано величини впливу ризиків відповідно до прийнятої в цьому дослідженні матричної шкали, а саме:

- несуттєвий вплив – 0,000–0,249 включно;
- низький вплив – 0,250–0,549 включно;
- середній вплив – 0,550–0,749 включно;
- високий вплив – 0,750–1,000 включно.

Згідно з результатами загального аналізу експертних оцінок, найбільший вплив на систему управління закладами освіти в Україні в трьох часових вимірах мають недостатність фінансування та економічний ризик. Під час стратегічного планування в закладах освіти та в період повоєнного відновлення суттєвий вплив на ухвалення управлінських рішень мають також освітня реформа

<sup>5</sup> Наталія Черненко, *Ризик-менеджмент у закладах освіти* (Одеса: Університет Ушинського, 2020), <http://dspace.dpnu.edu.ua/bitstream/123456789/9759/1/Chernenko.%202020.pdf>.

<sup>6</sup> Вітлінський, Великоіваненко, *Ризикологія в економіці та підприємстві*.

<sup>7</sup> Валентина Петрова, «Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства», *Соціальна економіка* 50, № 2 (2015): 148–53, [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2015\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2015_2_19).



Рис. 1. Класифікація ризиків в управлінні закладами освіти України

Джерело: склали авторки

Таблиця 1

Матриця очікуваних величин впливу ризиків в управлінні закладами освіти в Україні за оцінками респондентів

№ з/п	Ризик	Тактичне управління	Стратегічне управління	Управління в повсенний час
1	Недостатність фінансування ЗО	0,800	0,810	0,810
2	Економічний	0,766	0,794	0,800
3	Освітня реформа	0,748	0,790	0,768
4	Брак викладацького персоналу	0,712	0,768	0,768
5	Дефіцит безпеки	0,708	0,772	0,730
6	Зниження якості освіти	0,676	0,714	0,740
7	Брак управлінського персоналу	0,628	0,718	0,698
8	Недостатнє технічне забезпечення ЗО	0,662	0,698	0,654
9	Міграційний ризик	0,600	0,676	0,660
10	Погіршення ментального здоров'я	0,606	0,664	0,670
11	Брак соціального забезпечення	0,530	0,628	0,654
12	Зміна політичної влади	0,492	0,670	0,664
13	Відсутність доступу до мережі «Інтернет»	0,512	0,584	0,634

Джерело: склали авторки за результатами дослідження

та брак викладацького персоналу. Очікувана величина впливу цих ризиків (0,790 та 0,768) майже не змінюється з часом, що свідчить про очікувану довготривалість цих процесів і високу частку невизначеності у стратегіях розвитку освітніх закладів в Україні. Дефіцит безпеки – «молодий» ризик, інтегрований до сучасної класифікації в умовах війни. Його вплив посилюється з часом і має значну вагу у стратегічному управлінні. Саме через невизначеність у питаннях безпеки

менеджмент закладів освіти прогнозує недостатність викладацького персоналу, що зумовлює потребу в розробленні додаткових стратегій реагування та внесення суттєвих змін у систему управління в українських закладах освіти.

Найменший (низький) вплив, за оцінками респондентів, у тактичному менеджменті освітніх установ чинять зміна політичної влади, відсутність доступу до мережі «Інтернет» і брак соціального забезпечення. Але вплив цих ризиків зростає у стратегічному вимірі від 10 % до 17 %.

Розглянемо докладніше значення величини впливу ризиків у часі. Тактичне управління в часовому вимірі обмежується терміном від одного до п'яти років і передбачає конкретні дії керівництва закладу освіти з реалізації поставлених цілей. Таке управління є короткостроковим та обумовлюється постійним порівнянням показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами на базі наявної інформації<sup>8</sup>.

Оцінювання величини впливу ризиків у тактичному управлінні закладами освіти (від найбільшого значення до найменшого), що базується на результатах опитування експертів, демонструє суттєвий вплив фінансового й економічного ризиків (рис. 2). Отже, є потреба в стратегіях реагування в управлінні ризиками, спрямованих на уникнення або зменшення їхнього впливу на результати діяльності закладу освіти.

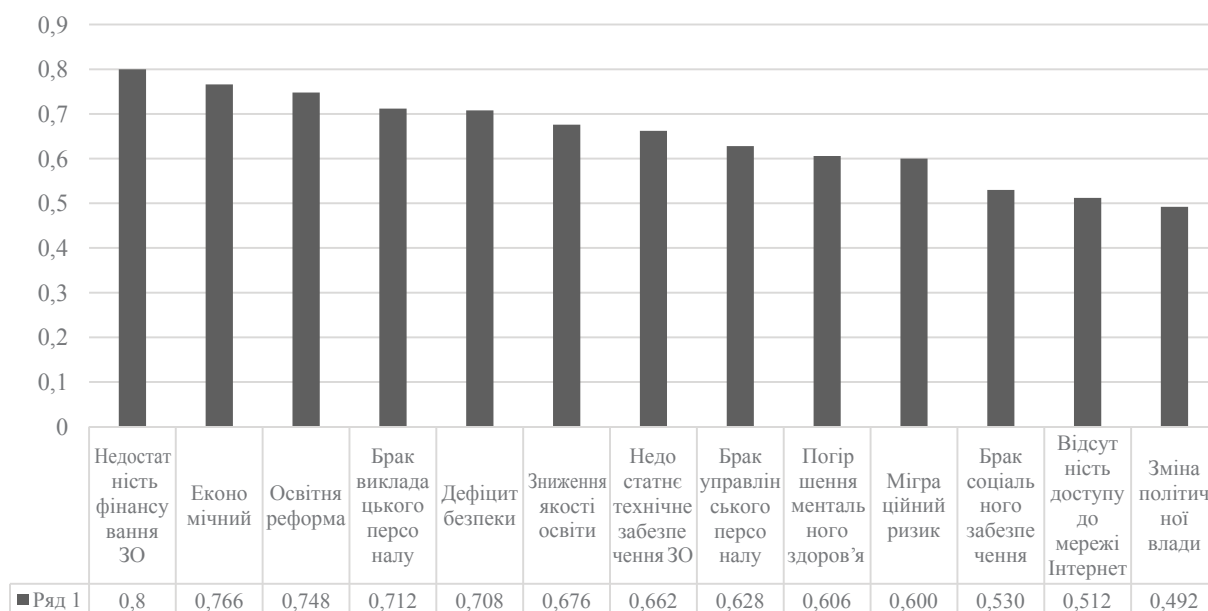


Рис. 2. Результати оцінювання величини впливу ризиків у тактичному управлінні закладів освіти України

Джерело: побудували авторки за результатами дослідження

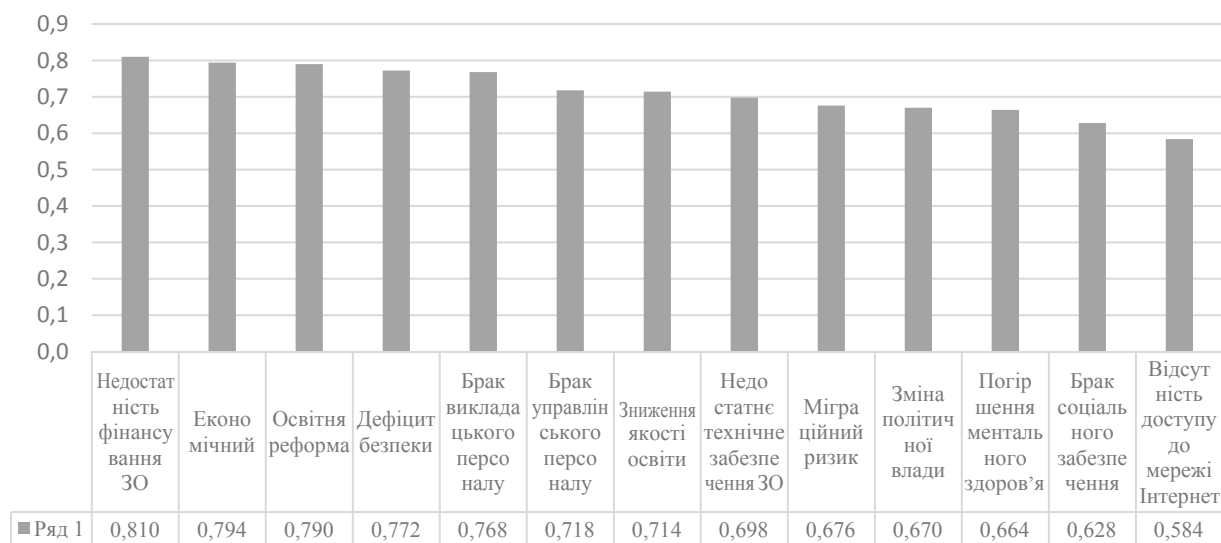
Стратегічне управління є інструментом подолання невизначеності. Таке управління передбачає довготермінове планування та визначення завдань на період до 10 років. Стратегічне планування в закладах освіти України потребує передовсім орієнтованості на перспективні зміни та своєчасне реагування задля використання зовнішніх можливостей, а також інтерактивної орієнтації, що базуватиметься на прогнозуванні умов розвитку закладу освіти і створюватиме стратегічні моделі із врахуванням минулих результатів і досягнень, тактичних можливостей та майбутніх змін<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Олеся Гребінчук, «Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств», *Ефективна економіка* 10 (2010), <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=349>.

<sup>9</sup> Л. Г. Квасній, О. М. Попівняк, О. Я. Щербан, «Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки», *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки* 1 (2015): 48–53, <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-4-2015-11.pdf>.

Важливо проаналізувати пріоритетність впливу ризиків у стратегічному управлінні українських закладів освіти за оцінками експертів (рис. 3). Якщо порівнювати з тактичним управлінням, то оцінка величини впливу ризиків збільшилася в середньому на 10 %, а також зросла кількість ризиків, що мають великий вплив на управління закладами освіти. Ризиками, що мають оцінку впливу в діапазоні від 0,750 до 1,000, є недостатність фінансування, економічні ризики, проведення освітньої реформи в Україні, дефіцит безпеки та брак викладацького персоналу. Також суттєво зросла величина впливу зміни політичної влади в майбутньому – з 0,492 до 0,670.

Отже, експертні оцінки свідчать про суттєвий вплив переважно зовнішніх, політичних ризиків. Стратегією реагування в управлінні ризиками за таких умов може бути планування дій, спрямованих на запобігання значним втратам і зменшення впливу на діяльність закладу загалом.



**Рис. 3.** Результати оцінювання величини впливу ризиків у стратегічному управлінні закладів освіти України

Джерело: побудували авторки за результатами дослідження

Одним із пріоритетних напрямів післявоєнної відбудови України є освіта, відновлення та реалізація людського потенціалу<sup>10</sup>. На сьогодні неможливо визначити горизонт планування післявоєнного часу. Але можна стверджувати, що його потрібно розглядати як елемент стратегічного управління закладом освіти.

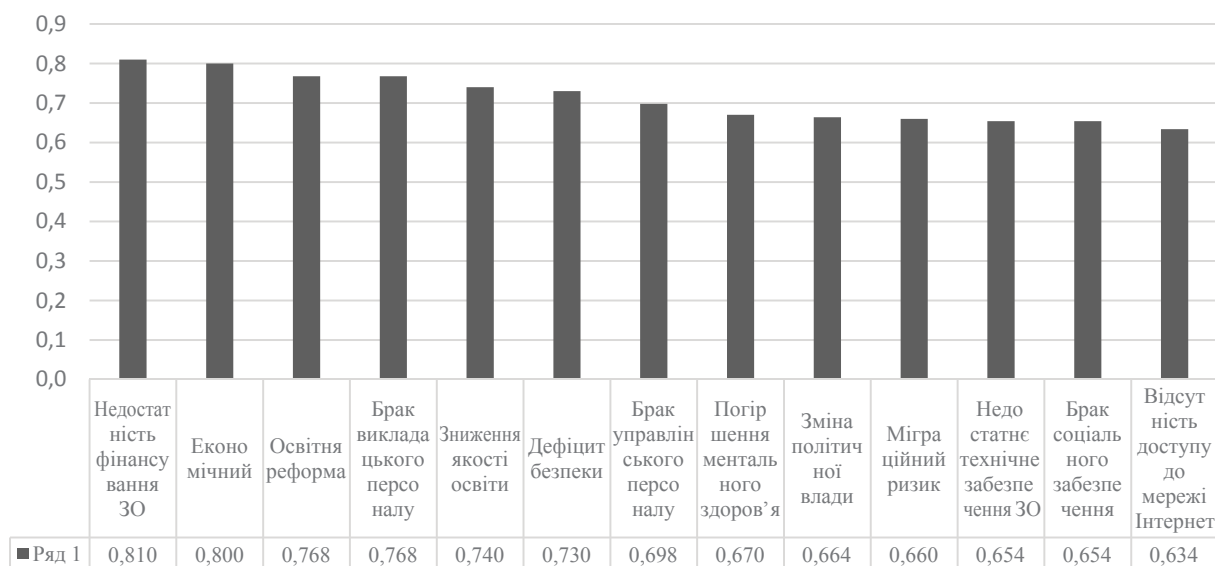
Оцінки експертів також підтверджують цю концепцію. На рис. 4 продемонстровано послідовність величин впливу ризиків у повоєнний час, що їх визначили експерти та які, на їхню думку, потрібно враховувати під час організації роботи закладів освіти.

Середня оцінка впливу ризиків в освітньому менеджменті повоєнного часу також залишається майже на 10 % більшою від оцінки в тактичному управлінні. Але ризик дефіциту безпеки в повоєнний час поступається ризику зниження якості освіти. Брак викладацького персоналу, вагомість освітньої реформи, економічні чинники та недостатність фінансування закладів освіти залишаються в зоні підвищеного впливу. Під час післявоєнного відновлення для побудови ефективної системи управління ризиками менеджменту закладів освіти потрібно одночасно з використанням стратегії зменшення впливу віднайти стратегії використання можливостей. Це дасть змогу

<sup>10</sup> Національний інститут стратегічних досліджень, *Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України* (2022), <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>.

досягти стратегічних цілей та сформувати нові напрями розвитку українських освітніх закладів у межах Концепції стратегії повоєнного відновлення та розвитку України.

За результатами проведеного дослідження запропоновано основні стратегії та заходи реагування у разі настання ризикових подій (табл. 2).



**Рис. 4.** Результати оцінювання величини впливу ризиків в управлінні повоєнного часу закладів освіти України  
Джерело: побудували авторки за результатами дослідження

Таблиця 2

#### Основні стратегії та заходи реагування на ризики в освітньому менеджменті

Ризик	Стратегія реагування	Захід реагування
1	2	3
Недостатність фінансування закладу освіти	Зменшення впливу	Співпраця з міжнародними благодійними/освітніми організаціями-донорами
	Уникнення	Залучення грантових коштів
Економічний	Зменшення впливу	Створення резервного фонду для покриття збитків
Освітня реформа	Зменшення впливу	Адаптація навчальних програм; підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу
	Використання можливості	Нові освітні програми
Брак викладацького персоналу	Зменшення впливу	«Виховування» власних викладачів
	Зменшення ймовірності	Створення ефективної системи мотивації для науково-педагогічного персоналу
	Уникнення	Оптимізація освітньої діяльності
Дефіцит безпеки	Зменшення впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Побудова бомбосховищ із необхідним технічним забезпеченням;</li> <li>організація роботи служби психологічної підтримки студентів і викладачів;</li> <li>налагодження системи безперебійного дистанційного навчання</li> </ul>

Продовження табл. 2

## Основні стратегії та заходи реагування на ризики в освітньому менеджменті

Ризик	Стратегія реагування	Захід реагування
1	2	3
Зниження якості освіти	Уникнення	Створення ефективної системи моніторингу якості освіти
	Зменшення ймовірності	Програма постійного підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу ЗО
Брак управлінського персоналу	Уникнення	Створення внутрішньої системи кар'єрного зростання
	Зменшення ймовірності	Збалансована система мотивації управлінського складу
Недостатнє технічне забезпечення закладу освіти	Уникнення	Створення резервного фонду для ремонту й відновлення технічного забезпечення
	Передача	Передача на аутсорсинг технічного забезпечення та обслуговування закладу освіти
	Зменшення ймовірності	Регулярний контроль технічного забезпечення ЗО
Міграційний ризик	Зменшення впливу	Створення системи ефективного дистанційного навчання, зручної для використання українськими викладачами та студентами, які перебувають за кордоном
	Прийняття	Активне залучення молодих науковців та аспірантів ЗО до викладання
	Використання можливості	Створення умов для залучення іноземних викладачів та абітурієнтів
Погіршення ментального здоров'я	Зменшення впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Створення в закладі освіти служби психологічної підтримки студентів і викладачів;</li> <li>введення в програму навчання спецкурсу з психологічної допомоги;</li> <li>проведення «розвантажувальних» перерв за участю психологів</li> </ul>
Брак соціального забезпечення	Зменшення впливу	Створення при закладі освіти волонтерського штабу для підтримки соціально незабезпечених студентів, викладачів та співробітників ЗО
Зміна політичної влади	Прийняття	Адаптація до нових зовнішніх умов
	Зменшення впливу	Моніторинг змін у законодавстві
	Використання можливостей	Створення нових напрямів розвитку закладу освіти
Відсутність доступу до мережі «Інтернет»	Зменшення ймовірності	Придбання резервного джерела постачання інтернет-зв'язку
	Уникнення	Розроблення альтернативного плану дій з організації навчального процесу у разі відсутності доступу до мережі «Інтернет»
	Передача	Передача обов'язків з контролю та забезпечення інтернет-з'єднанням сторонній організації

Джерело: склали авторки



Отже, стратегією реагування на зовнішні ризики (дефіцит безпеки, економічні та міграційні ризики, погіршення ментального здоров'я, брак соціального забезпечення тощо) варто обрати зменшення впливу. Така стратегія передбачає створення альтернативних, локальних систем у закладі освіти, які слугуватимуть певним механізмом запобігання негативним наслідкам ризикових подій. Наприклад, вплив ризику погіршення ментального здоров'я у часі війни можна компенсувати створенням у закладі освіти системи психологічної підтримки студентів і викладачів. Така система може охоплювати психологічну службу довіри, введення в програму навчання спецкурсу з психологічної допомоги, проведення «розвантажувальних» перерв за участю психологів.

Наслідки від настання ризикових подій внутрішнього характеру (відсутність доступу до мережі «Інтернет», недостатнє технічне забезпечення закладу освіти, брак персоналу та ін.) можна нівелювати завдяки стратегії зменшення ймовірності настання такого ризику або завдяки уникненню. Заходи реагування в межах таких стратегій полягають у посиленні моніторингу й контролю за об'єктами ризиків і превентивних діях. Постійний доступ до мережі «Інтернет» можна забезпечити завдяки завчасному придбанню резервного джерела постачання інтернет-зв'язку та розробленню альтернативного плану дій з організації навчального процесу в закладі освіти на випадок настання ризикової події.

Виникнення ризику не завжди спричиняє негативні наслідки. Авторки пропонують дії за стратегією прийняття й використання можливостей у ситуаціях впливу зовнішніх політичних або соціальних ризиків. Зміна політичної влади або освітня реформа можуть відкрити «вікно можливостей» для розвитку нових напрямів діяльності та навчально-наукових програм у закладах освіти. А вплив міграційних ризиків може сприяти створенню умов для активного залучення іноземних викладачів та абітурієнтів, що дасть змогу підвищити міжнародний або національний рейтинг закладу освіти.

**Висновки.** У дослідженні було класифіковано ризики в освітньому менеджменті в закладах освіти України у часі війни та повоєнного відновлення, визначено оцінку величини впливу ризиків на основі проведеного опитування експертів і запропоновано можливі стратегії й заходи реагування на ризикові події. Докладний аналіз структури ризиків у тактичному, стратегічному та повоєнному управлінні демонструє зміну їх пріоритетності та ваги в часі. У поточному управлінні середня величина ризикових чинників, що впливають на реалізацію основних завдань закладів освіти, становить 0,649, у стратегічному – 0,714, у повоєнному – 0,712. У стратегічному управлінні порівняно з тактичним збільшується кількість ризиків із діапазоном високого впливу. Тому питання управління ризиками в освітньому менеджменті стає одним із ключових напрямів діяльності керівників закладів освіти. В умовах невизначеності саме ризик-орієнтоване мислення дасть змогу ухвалювати управлінські рішення, що сприятимуть резильєнтності закладів освіти, зменшенню впливу ризикових чинників, запобігання можливим втратам і створенню нових можливостей для закладів освіти України під час війни та в період повоєнного розвитку.

Дані, отримані в цьому дослідженні, можуть бути використані для подальших розвідок у царині управління ризиками в освітньому менеджменті.

### Список використаної літератури

- Вітлінський, Вальдемар, Галина Великоіваненко. *Ризикологія в економіці та підприємстві*. Київ: КНЕУ, 2004. [https://kneu.edu.ua/ua/science\\_kneu/scientific\\_schools/mtrve/mtrve\\_praci/mtrve\\_prazi/ruzvecontp/](https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/mtrve/mtrve_praci/mtrve_prazi/ruzvecontp/)
- Гребінчук, Олеся. «Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств». *Ефективна економіка* 10 (2010). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=349>.
- Квасній, Л. Г., О. М. Попівняк, О. Я. Щербан. «Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки». *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки* 1 (2015): 48–53. <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-4-2015-11.pdf>.
- Національний інститут стратегічних досліджень. *Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України*. 2022. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>.
- Петрова, Валентина. «Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства». *Соціальна економіка* 50, № 2 (2015): 148–53. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2015\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2015_2_19).

- Технічний комітет стандартизації «Системи управління якістю». *Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування*. ДСТУ ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT). <https://www.iso.org/standard/66266.html> ; <http://shop.uas.org.ua/ua/osvitni-organizacii-sistemi-upravlinnja-v-osvitnih-organizacijah-vimogi-ta-nastanovi-schodo-zastosuvannja.html>.
- Черненко, Наталія. *Ризик-менеджмент у закладах освіти*. Одеса: Університет Ушинського, 2020. <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/9759/1/Chernenko.%202020.pdf>.
- Helsloot, Ira, and Wouter Jong. "Risk Management in Higher Education and Research in the Netherlands." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 14, no. 3 (2006): 142–59. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00490.x>.

### Bibliography

- Chernenko, Nataliia. *Risk management in educational institutions*. Odessa: Ushinsky University, 2020. <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/9759/1/Chernenko.%202020.pdf> [in Ukrainian].
- Educational organizations. Management systems for educational organizations. Requirements with guidance for use*. ISO 21001:2018. <https://www.iso.org/standard/66266.html> ; <http://shop.uas.org.ua/ua/osvitni-organizacii-sistemi-upravlinnja-v-osvitnih-organizacijah-vimogi-ta-nastanovi-schodo-zastosuvannja.html> [in Ukrainian].
- Helsloot, Ira, and Wouter Jong. "Risk Management in Higher Education and Research in the Netherlands." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 14, no. 3 (2006): 142–59. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00490.x>.
- Hrebinchuk, O. "Strategic, tactical and operational management of the production of machine-building enterprises." *Effective Economy* 10 (2010). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=349> [in Ukrainian].
- Kvasniy, L., O. Popivnyak, and O. Shcherban. "Strategic and tactics of planning of activity of enterprise as the main components to ensure its economic security." *Scientific Bulletin of V. O. Sukhomlynskyi Mykolaiv National University. Economic Sciences* 1 (2015): 48–53. <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-4-2015-11.pdf> [in Ukrainian].
- National Institute for Strategic Studies. *The concept of the post-war reconstruction and development strategy of Ukraine*. 2022. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> [in Ukrainian].
- Petrova, Valentyna. "Methodical provision of enterprise risk assessment." *Social Economics* 50 (2015). <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/download/4813/4366> [in Ukrainian].
- Vitlinskyi, Valdemar, and Halyna Velykoivanenko. *Riskology in the economy and entrepreneurship*. Kyiv: KNEU, 2004. [https://kneu.edu.ua/ua/science\\_kneu/scientific\\_schools/mtrve/mtrve\\_praci/mtrve\\_prazi/ruzvecontp/](https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/mtrve/mtrve_praci/mtrve_prazi/ruzvecontp/) [in Ukrainian].

**Oleksandra Liashenko**

Ukrainian Catholic University

**Olga Nakonechna**

"KROK" University

## **RISKS IN THE EDUCATIONAL MANAGEMENT OF UKRAINE DURING WAR AND POST-WAR DEVELOPMENT**

### **Abstract**

Risk management is the main element of the management system in educational institutions. During the war and post-war development, the issue of identifying risks in educational management and assessing their impact on management decision-making takes on from a new perspective. This article analyzes recent studies and publications in the field of risks in educational management, covering both general and those that are specific to the management of educational institutions in tactical, strategic,

and post-war horizons. The article also determines risk estimates and presents possible strategies and measures for responding to risk events. The material presented in the article is based on research conducted through interviews with experts. The respondents included middle and senior managers, as well as owners of educational institutions from eight cities and nine regions of Ukraine. In this study, risks were classified by scope and source of occurrence, which were categorized into external and internal risks. Three main groups were identified within external risks: political, economic, and social risks. Internal risks are divided into financial, technical, and managerial risks. A general analysis of expert assessments demonstrated the most and least likely risks and their impact on the management system of world institutions in Ukraine across three time intervals: now, during the war, and post-war reconstruction. Each time dimension is considered in detail, and the change in structure, priority and assessment of the impact of classified risks on the management system of educational institutions is analyzed. For each risk factor, the article provides recommendations on the response strategy and measures to ensure the leveling of the impact of the risk in the management of the educational institution. Special attention is paid to strategies and measures for responding to a risk event in post-war reconstruction, which will make it possible to achieve the set goals in the construction of new directions for the development of Ukrainian educational institutions within the framework of the current Concept of the Strategy of Post-War Reconstruction and Development of Ukraine.

**Keywords:** risks, management of educational institutions, post-war development, risk response strategies, educational institution, risks in educational management.

*Матеріал надійшов 10 листопада 2023 р.*

.....  
**Ляшенко Олександра Миколаївна** – докторка економічних наук, професорка кафедри управління та організаційного розвитку ЗВО «Український католицький університет»

**Liashenko Oleksandra** – D.Sc. in Economics, Professor of Management and Organization Development Department (LvBS), Ukrainian Catholic University

ORCID iD: 0000-0001-7114-4501

E-mail: lyashenko@ucu.edu.ua

**Наконечна Ольга Анатоліївна** – аспірантка ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

**Nakonechna Olga** – PhD student, “KROK” University

ORCID iD: 0000-0001-8261-1136

E-mail: olganakonechnaja@gmail.com

.....  
*Цитування* (Чикаго: виноска і бібліографія):

Ляшенко, Олександра, та Ольга Наконечна. «Ризики в освітньому менеджменті України у часі війни та повоєнного розвитку». *Empirio* 1, № 1 (2024): 90–100. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.90-100>

*Citation* (Chicago: Notes and Bibliography):

Liashenko, Oleksandra, and Olga Nakonechna. “Risks in the Educational Management of Ukraine during War and Post-war Development.” *Empirio* 1, no. 1 (2024): 90–100. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.90-100> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)