

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.334:005.8:371.214(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-15>

Анісімов В.А.

здобувач ступеня «доктор філософії»,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Україна перебуває у стадії глибоких трансформацій, що, безумовно, має значний вплив і на освітню систему усіх рівнів. У статті досліджується ризик-менеджмент як один із провідних інструментів стратегічного управління. Обґрунтована актуальність впровадження моделей управління ризиками у внутрішню систему забезпечення якості освіти (БСЗЯО). Аналіз кейсів функціонування ЗЗСО в Одеському регіоні дозволив розробити матрицю ризиків, які згруповані за рівнем ймовірності та ступенем впливу. Особливу увагу приділено важливості розробки та реалізації гнучких стратегій реагування, спрямованих на акумулювання ресурсів, антикризове планування, ефективну цифрову трансформацію, тощо. Такий підхід передбачає побудову цілісної моделі управління, здатної безперервно функціонувати в умовах перманентної невизначеності.

Ключові слова: освітній менеджмент, трансформація, управління ефективністю, якість освіти, конкурентоспроможність освіти, модернізація освіти.

Anisimov Vitalii

International Humanitarian University, Odessa

**RISK MANAGEMENT IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS
UNDER TRANSFORMATIONAL PROCESSES: MANAGERIAL ASPECT**

Ukraine's education system is experiencing profound transformations driven by decentralization, European integration, and external threats, creating unprecedented challenges for general secondary education institutions (GSEIs). This article examines risk management as a critical instrument of strategic governance in such institutions under conditions of instability. It substantiates the necessity of integrating risk management models into the internal quality assurance system (IQAS) to enhance institutional resilience, maintain continuity of the educational process, and ensure adaptability to crisis situations. Based on case studies from the Odesa region, the research develops a comprehensive risk matrix that groups threats – infrastructural, staffing, digital, psycho-emotional, organizational, social, and financial by probability and impact, alongside targeted response strategies in line with ISO 31000 principles. The study identifies and analyses eight conceptual approaches to educational risk management, highlighting the strategic-adaptive model as most effective in uncertain environments due to its proactive planning and integration of flexible governance mechanisms. The proposed methodology encompasses systematic risk identification, formulation of managerial strategies, ongoing monitoring, and fostering a culture of responsible risk perception among educational stakeholders. Special attention is paid to the role of scenario planning, resource optimization, crisis preparedness, and digital transformation in strengthening educational systems. The developed risk matrix functions both as an analytical tool and as a framework for strategic decision-making, allowing schools to anticipate threats, mitigate potential damage, and exploit opportunities for institutional development. Conclusions emphasize that risk management must become an integral component of school governance, particularly in contexts of instability, serving as a foundation for sustainable quality assurance and competitiveness in education. The proposed approach has practical significance for policymakers and educational leaders seeking to build robust, adaptive, and future-oriented governance systems in GSEIs.

Keywords: educational management, transformation, performance management, quality of education, competitiveness of education, modernization of education.

Постановка проблеми. Освітня система України вимушена функціонувати під впливом загроз зовнішнього середовища, а також процесів децентралізації та євроінтеграції, що обумовлює необхідність докорінних змін у теорії та практиці освітнього менеджменту. Актуальні управлінські проблеми освітніх закладів, у тому числі закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), вимагають впровадження актуальних інструментів стратегічного управління, серед яких ключовими є механізми ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків. На нашу думку, рівень ефективності таких механізмів є визначальним фактором забезпечення якості та безперервності освітнього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління в умовах змін та трансформацій є стержневим елементом у роботах Дж. Джурана [1], Дж. Коттера [2], а також у роботах українських науковців – Боднар В.І. [3], Пухальська Г.Б. [4]. Втім у освітній сфері питання ризик-менеджменту мають менший рівень дослідженості, особливо у контексті інтеграції адаптивного та стратегічного управління. Більшість аспектів наукових досліджень у цій сфері стосуються безпекових проблем. Ширший зміст ризик-менеджменту у освітній сфері застосовується у практиці закладів вищої освіти, передусім у англо-американській системі, але до середньої освіти цей досвід майже не адаптований.

Підсумовуючи, наразі у науковому дискурсі не сформований єдиний підхід до класифікації, моніторингу та управління ризиками, що обумовило актуальність та мету даної статті.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні актуальності впровадження ризик-менеджменту як складової стратегічного управління в закладах загальної середньої освіти в умовах сучасних трансформаційних викликів. Це передбачає розробку логічно узгодженої моделі управління ризиками, орієнтованої на зміцнення інституційної стійкості, підвищення якості освітнього процесу та забезпечення адаптивності до кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління ризиками в закладах загальної середньої освіти слід розглядати як невід’ємний елемент стратегічного планування, що спирається на системний моніторинг змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Згідно зі стандартом ISO 31000, ефективний ризик-менеджмент охоплює не лише виявлення потенційних загроз, а й аналіз їх причин, розробку альтернативних сценаріїв реагування та постійний контроль за реалізацією обраних стратегій [6].

У контексті функціонування освітніх закладів це вимагає своєчасного моніторингу ризиків та реагу-

вання на них. Однак різноманітність підходів до їх класифікації, оцінювання, управління створює значні виклики для освітніх менеджерів.

Аналіз теорії та практики освітнього менеджменту дозволив нам виокремити 8 груп ключових підходів до визначення ризик-менеджменту та визначити їх ключові особливості (табл. 1). Крім результатів досліджень вітчизняних та іноземних науковців [3–5], до цього переліку слід включити, на наш погляд, аналітичні публікації колективів міжнародних організацій, таких як ЮНІСЕФ, ОЕСР, Світовий банк.

Наведені визначення підкреслюють складність та багатогранність ризик-менеджменту як управлінського процесу у освітніх закладах. Вважаємо, що серед запропонованих підходів стратегічно-адаптивний є найбільш відповідним до умов невизначеності, оскільки передбачає випереджальні дії та формування комплексної системи управління ризиками.

На наш погляд, управління ризиками на рівні закладу середньої освіти представляє собою комплексну систему з використанням сучасних інструментів стратегічного та адаптивного менеджменту, інтегровану у внутрішню систему забезпечення якості освіти [12]. Одним із таких інструментів може бути матриця оцінювання ризиків та реалізація відповідних управлінських рішень. Матриця розроблена з урахуванням

Таблиця 1

Підходи до визначення ризик-менеджменту у освітній сфері

Підхід	Джерело	Визначення	Особливості
Класичний управлінський	ISO 31000:2018; Управління ризиками: міжнародні стандарти	Це структурований процес виявлення, аналізу, оцінювання та реагування на ризики з метою досягнення поставлених завдань закладу освіти.	Чітко окреслені етапи, інтеграція в систему управління, обов’язкова документація.
Адаптивний освітній	OECD (2022), “Education in the time of crisis”	Постійне пристосування освітнього закладу до змін зовнішнього середовища шляхом гнучкого управління невизначеністю.	Орієнтація на адаптаційні процеси, забезпечення емоційного комфорту, врахування контекстних умов.
Інституційно-правовий	UNICEF (2021); EU Risk Management Toolkit for Schools	Частина внутрішньої системи забезпечення якості освіти, спрямована на превенцію ризиків та оперативне реагування на них.	Наявність правової бази, регламентація локальними актами, відповідність міжнародним вимогам.
Педагогічно-ціннісний	Фуллан М. (2016); Дьюї Дж. (1938)	Формування у учасників освітнього процесу культури відповідального ставлення до можливих ризиків.	Переважання ціннісного підходу, розвиток критичного мислення та самостійності учнів.
Кризово-реактивний	World Bank (2020), “Crisis and Risk Response Model for Schools”	Поєднання превентивних дій і термінових заходів для забезпечення безперервності освітнього процесу у кризових умовах.	Швидке реагування, розроблені сценарії та алгоритми дій на випадок надзвичайних ситуацій.
Системно-педагогічний	Бондар В.І. (2019), «Управління ризиками в освітніх системах»	Розглядає управління ризиками як складову педагогічної системи, що включає виявлення, мінімізацію та педагогічну компенсацію негативних впливів.	Орієнтація на результати навчання, внутрішній моніторинг якості освіти.
Стратегічно-адаптивний	Пухальська Г.Б. (2021), «Освітній ризик-менеджмент у стратегії розвитку ЗЗСО»	Управлінський підхід, який поєднує гнучке планування та моніторинг ризиків як можливостей розвитку закладу освіти в умовах змін.	Наголос на гнучкості, випереджальному плануванні, формуванні сучасної управлінської культури.
Контекстно-ціннісний	Lapin J.D. (2018), “Education Risk Culture and Ethical Leadership”	Базується на етичному самоуправлінні шкільної спільноти, де ризик сприймається як частина морального вибору в освітньому середовищі.	Підвищення етичної свідомості, соціальна згуртованість, моральна відповідальність учасників освітнього процесу.

Джерело: складено автором з використанням [3–10]

підходів ISO 31000 та класичних критеріїв ризик-менеджменту.

Потрібно відзначити, що у сучасному науковому дискурсі також немає уніфікованої типологізації ризиків освітніх закладів. У табл. 2 систематизовані ключові, на наш погляд, підходи щодо класифікації таких ризиків. Компаративний аналіз цих підходів дозволяє глибше зрозуміти багатовимірність ризиків у освітньому середовищі та обґрунтувати потребу у розробці уніфікованої класифікаційної системи, яка поєднує формальні, етичні та адаптивні критерії управління. При розробці матриці оцінювання ризиків нами був досліджений досвід трьох закладів середньої освіти Одеського регіону, який дозволив виділити групи загроз за ключовими сферами – інфраструктурною, кадровою, цифровою, психоемоційною, організаційною та фінансовою (табл. 2).

Інфраструктурні ризики пов'язані з фізичною незахищеністю шкіл, руйнацією закладів внаслідок обстрілів, порушенням логістичних зв'язків.

Кадрові ризики є, можливо, одними з найкритичніших, оскільки призводять до зменшення контингенту як вчителів, так і учнів.

До цифрових ризиків належить відсутність інтернет-зв'язку чи доступу до освітніх платформ. Психоемоційні загрози включають стан тривоги, стресу чи вигорання серед учасників освітнього процесу. Організаційні ризики зумовлені неефективністю регламентів і менеджменту, а фінансові – обмеженням бюджетного фінансування. Кожен тип ризику класифікується за рівнем ймовірності, ступенем впливу та відповідною управлінською відповіддю.

Матриця управління ризиками, представлена у табл. 3, дозволяє розробити та реалізувати комплексну систему ризик-менеджменту у освітньому закладі, інтегровану у внутрішню систему забезпечення якості освіти.

Враховуючи наведені підходи та класифікації, політика ризик-менеджменту в закладі загальної середньої освіти потребує доповнення концептуальним блоком, що поєднує: системну ідентифікацію ризиків; визначення управлінських стратегій реагування; дієві механізми моніторингу та зворотного зв'язку; освітній компонент, спрямований на формування культури відповідального ставлення до ризиків.

Таблиця 2

Підходи до класифікації ризиків у освітній сфері

Джерело	Підхід до класифікації	Особливості
ISO 31000 (2018)	За типами ризиків: фінансові, репутаційні, операційні, стратегічні.	Універсальний міжнародний стандарт, який можна застосовувати для побудови системного ризик-менеджменту в будь-якій галузі, зокрема в освіті.
UNESCO та UNICEF (2021)	За сферами впливу: безпека, психосоціальне середовище, інфраструктура, навчальний процес	Ґрунтується на інституційно-організаційному підході з особливим наголосом на готовності закладів реагувати в умовах кризових ситуацій.
Бондар В.І. (2019)	За джерелами виникнення: внутрішні та зовнішні фактори, управлінські помилки	Класифікація враховує особливості української системи освіти та структуру управління навчальними закладами.
Пухальська Г.Б. (2021)	За рівнем прояву: організаційні, педагогічні, соціальні, цифрові ризики	Орієнтується на стратегічний розвиток закладу та передбачає адаптацію до різних груп ризиків у перспективному плануванні.
OECD (2022)	За впливом на якість освіти: ризики доступності, безперервності, якості, справедливості	Соціальна справедливість розглядається як ключовий критерій оцінки ризиків та формування політики реагування.
Lapin J.D. (2018)	За морально-соціальними вимірами: ціннісні виклики, втрата довіри, порушення ідентичності	Етична модель типологізації ризиків, що наголошує на довірі, автономії та моральній відповідальності керівництва і спільноти.

Джерело: складено автором з використанням [3–8]

Таблиця 3

Матриця управління ризиками на рівні ЗЗСО

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Вплив на якість	Стратегія реагування
Інфраструктурні	Руйнування будівлі, відсутність укриту	Висока	Критичний	Уникнення (дистанційне навчання, облаштування укриттів)
Кадрові	Евакуація, мобілізація вчителів	Висока	Критичний	Зниження (залучення волонтерів, гнучкі графіки)
Цифрові	Відсутність інтернету, доступу до освітніх ресурсів	Середня	Суттєвий	Адаптації (резервні платформи, технічна підтримка)
Психоемоційні	Вигорання, тривожність	Висока	Суттєвий	Уникнення (психологічна підтримка)
Організаційні	Відсутність алгоритмів дій при тривогах	Середня	Суттєвий	Адаптації (розробка внутрішніх регламентів і тренінгів)
Соціальні	Міграція, дезадаптація в нових колективах	Висока	Суттєвий	Прийняття (інтеграційні програми, підтримка новоприбулих)
Фінансові	Зменшення бюджетного фінансування	Середня	Суттєвий	Зниження (пошук грантів, оптимізація ресурсів)

Джерело: розроблено автором

Ключовим аспектом є інтеграція зазначених принципів у внутрішню систему забезпечення якості освіти. Це дозволяє не лише своєчасно реагувати на потенційні загрози, а й проактивно зміцнювати стійкість освітнього середовища до зовнішніх змін та викликів. Запропонована матриця виступає слугує інструментом аналізу ризиків, та засобом стратегічного планування і обґрунтування управлінських рішень.

Висновки. Таким чином, ризик-менеджмент має стати невід'ємним елементом сучасних управлінських процесів у закладах середньої освіти, особливо в умовах нестабільності. Запропонована матриця може бути інструментом стратегічного управління ризиками

у сфері загальної середньої освіти та мати прикладне значення для освітніх установ, особливо в кризових або нестабільних умовах. Розробка та впровадження ефективних стратегій реагування на ризики є ключовим етапом практичного застосування моделі ризик-менеджменту в управлінні якістю загальної середньої освіти.

Відповідно до стандарту ISO 31000, управлінські стратегії повинні відповідати чотирьом основним типам дій: уникнення ризику, зниження ризику (мінімізація), передача ризику, прийняття ризику. Саме групування стратегій відповідно до наявних ризиків сприятиме розробці чіткого алгоритму управлінських дій та підвищенню стійкості реалізації освітнього процесу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Juran J. M. A History of Managing for Quality. ASQC Quality Press. 1995. URL: <https://ru.scribd.com/document/130630607/A-History-of-Managing-for-Quality-Juran> (дата звернення: 09.08.2025).
2. Kotter J. P. Leading change. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (дата звернення: 09.08.2025).
3. Бондар В. І. Управління ризиками в освітніх системах. Київ : Педагогічна думка, 2019. 240 с.
4. Пухальська Г. Б. Освітній ризик-менеджмент у стратегії розвитку ЗЗСО. Харків : Освіта, 2021. 198 с.
5. Lapin J. D. Education Risk Culture and Ethical Leadership. London : Routledge, 2018. 214 p.
6. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. 16 p.
7. OECD. Education in the time of crisis. Paris: OECD Publishing, 2022. 120 p.
8. UNICEF. EU Risk Management Toolkit for Schools. Brussels: UNICEF Regional Office for Europe and Central Asia, 2021. 64 p.
9. World Bank. Crisis and Risk Response Model for Schools. Washington, DC: World Bank Group, 2020. 52 p.
10. UNESCO; UNICEF. Safe to learn: A global framework for school safety. Paris: UNESCO, 2021. 72 p.
11. Fullan M. The new meaning of educational change. 5th ed. New York: Teachers College Press, 2016. 368 p.
12. Анісімов В. А. Проблеми та перспективи впровадження механізмів моніторингу якості освіти на рівні закладу загальної середньої освіти в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 36. С. 65–70. (дата звернення: 09.08.2025).

REFERENCES

1. Juran J. M. (1995) A history of managing for quality. ASQC Quality Press. Available at: <https://ru.scribd.com/document/130630607/A-History-of-Managing-for-Quality-Juran> (accessed August 9, 2025).
2. Kotter J. P. Leading change. Available at: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (accessed August 9, 2025).
3. Bondar V. I. (2019) Upravlinnia ryzykamy v osvitynikh systemakh [Risk management in educational systems]. Kyiv: Pedagogichna dumka. (in Ukrainian)
4. Pukhalska H. B. (2021) Osvitnii ryzyk-menedzhment u stratehii rozvytku ZZSO [Educational risk management in the development strategy of general secondary education institutions]. Kharkiv: Osvita. (in Ukrainian)
5. Lapin J. D. (2018) Education risk culture and ethical leadership. London: Routledge.
6. International Organization for Standardization (2018) ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva: ISO.
7. OECD (2022) Education in the time of crisis. Paris: OECD Publishing.
8. UNICEF Regional Office for Europe and Central Asia (2021) EU risk management toolkit for schools. Brussels: UNICEF.
9. World Bank Group (2020) Crisis and risk response model for schools. Washington, DC: World Bank Group.
10. UNESCO; UNICEF (2021) Safe to learn: A global framework for school safety. Paris: UNESCO.
11. Fullan M. (2016) The new meaning of educational change (5th ed.). New York: Teachers College Press.
12. Anisimov V. A. (2025) Problemy ta perspektivy vprovadzhennia mekhanizmv monitorynhu yakosti osvity na rivni zakladu zahalnoi serednoi osvity v Ukraini [Problems and prospects of implementing quality monitoring mechanisms at the level of general secondary education institutions in Ukraine]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, vol. 36, pp. 65–70. (in Ukrainian).

Стаття надійшла: 11.08.2025

Стаття прийнята: 09.09.2025

Стаття опублікована: 24.09.2025