

Стратегічне управління закладом неформальної освіти дорослих в Україні з урахуванням ризиків у часі війни та повоєнному розвитку

Ольга Наконечна

аспірантка,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м.Київ, Україна,

e-mail: olganakonechnaja@gmail.com,

ORCID: 0000-0001-8261-1136

Дослідження присвячене моделюванню стратегічного управління в закладах неформальної освіти дорослих (далі-ЗНОД), що враховує ризики освітнього менеджменту у часі війни та повоєнного розвитку. Для формування стратегічної траєкторії розвитку ЗНОД розроблено модифіковану матрицю SWOT-аналізу, яка базується на оцінці величини ризику й ступеню прояву слабкої та сильної сторони. Запропонований варіант стратегічного управління на прикладі закладу неформальної освіти дорослих, дуючого в Україні в сучасних умовах.

Стратегічне управління спрямоване на довгострокове керівництво закладом освіти. Головною його метою є визначення місії закладу, цілей діяльності та стратегій їх досягнення з урахуванням всіх релевантних внутрішніх та зовнішніх впливів, а також розробка та контроль за виконанням запланованих показників, які є стратегічними орієнтирами вдосконалення та розвитку такої освітньої установи [1]. В умовах війни й майбутнього переходу до післявоєнної відбудови питання стратегічного управління в закладах освіти стає чинником, який обумовлює збереження потенціалу України у розвитку освіти та науки. Виклики та загрози сьогодення є складниками невизначеності та мають великий вплив на якість освіти в Україні в цілому [2] та неформальної освіти дорослих зокрема.

В. Вітлінський і Г. Великоіваненко розглядають ризик як об'єктно-суб'єктивну категорію, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає ступінь досягнення очікуваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників за наявності прямих і зворотних зв'язків [3]. Стратегічне управління, що базується на ризик-менеджменті в закладах неформальної освіти дорослих дозволяє сформувати такі процеси прийняття управлінських рішень, які знижують ймовірність та вплив несприятливих умов, а також мінімізують можливі фінансові та нефінансові втрати.

Це дослідження базується на даних, які отримані за результатами наукової розвідки ризиків в освітньому менеджменті України нині, у часі війни, та в перспективі повоєнного розвитку, що була проведена О. Ляшенко та О. Наконечною [2]. Авторками були розглянуті зовнішні та внутрішні ризики, класифіковано їх за сферою та джерелом виникнення, а також надана експертна оцінка впливу ідентифікованих ризиків за тривалістю в часі (тактичний, стратегічний та повоєнний). Виокремлено три основні групи зовнішніх ризиків: політичні, економічні та соціальні. Внутрішні ризики розподілені на фінансові,

технічні та управлінські. У кожній підгрупі виділено ризикові події загальні та специфічні для освітньої сфери, що найбільш характерні для країни, що перебуває у стані війни.

Згадане дослідження продемонструвало, що найбільший вплив (I - impact), що має оцінку більшу ніж 0,75, на заклади освіти в Україні в стратегічному вимірі мають: недостатність фінансування (оцінка - 0,810), економічний ризик (0,794), освітня реформа (0,790) та брак викладацького персоналу (0,768). А також дефіцит безпеки (0,772), який був інтегрований до сучасної класифікації ризиків з початком війни. Найменший вплив, оцінка якого є меншою за 0,65, на думку експертів, у стратегічному управлінні освітніх установ чинять: брак соціального забезпечення (0,628), відсутність доступу до мережі інтернет (0,584).

Ризик-менеджмент базується на ідентифікації ризиків, експертній оцінці їх впливу та ймовірності виникнення таких ризиків. Тому задля обчислення очікуваної величини впливу ризиків (EV - the Expected Value) для закладів неформальної освіти дорослих до попередніх експертних оцінок найбільшого та найменшого впливу ризиків дослідження [2], було додатково визначено ймовірність їх виникнення (P - probability) за шкалою від 0 до 1 на прикладі діючого закладу неформальної освіти дорослих. А саме: недостатність фінансування ЗНОД (оцінка - 0,8), економічний (0,7), освітня реформа (0,6), брак викладацького персоналу (0,5), дефіцит безпеки (0,6), брак соціального забезпечення (0,4), відсутність доступу до мережі інтернет (0,3).

Таким чином, очікувана величина впливу ризиків ($EV=I*P$) склала: недостатність фінансування ЗНОД (0,648), економічний ризик (0,556), освітня реформа (0,474), брак викладацького персоналу (0,384), дефіцит безпеки (0,463), брак соціального забезпечення (0,251), відсутність доступу до мережі інтернет (0,175).

Стратегічне управління є інструментом планування подолання невизначеності у довготерміновій перспективі на період до 10 років. В закладах неформальної освіти дорослих таке планування орієнтоване на перспективні зміни, нівелювання загроз та використання можливостей. Одним з методів стратегічного управління, в тому числі в закладах НОД, є SWOT-аналіз. Він дає можливість побачити сильні та слабкі сторони закладу крізь призму можливостей і загроз, та розробити стратегії його розвитку.

Так, для закладу неформальної освіти дорослих, що діє на території України в умовах війни, визначено сильні сторони (S - strengths) та ступінь їх прояву ($D1$ - degree of manifestation) за шкалою від 0 до 10, а саме: наявність викладачів-практиків з великим досвідом роботи в своїй сфері (оцінка 8,0); унікальні авторські програми (9,0); інноваційні методи викладання (7,0); індивідуальний підхід до клієнта (6,0).

Слабкими сторонами (W - weaknesses) та ступенем їх прояву ($D2$) є: низький рівень залучення клієнтів (оцінка 7,0); відсутність власного приміщення (5,0); відсутність власних коштів на створення та відкриття філій в різних містах України (6,0).

Разом з цим, можливостями (O - opportunities) визнано: вихід на нові ринки (відкриття нових філій), розширення портфелю програм у відповідності до потреб ринку; створення освітньої онлайн-платформи. А загрозами (T- threats) є: поява на ринку конкурентів з більшим фінансуванням, низька платоспроможність клієнтів, нестабільність законодавства та військово - політичної ситуації в країні, загроза відсутності коштів через форс-мажорні обставини.

З метою моделювання стратегічного управління з урахуванням ризиків, на прикладі закладу неформальної освіти дорослих, що діє на території України, використали модифіковану матрицю SWOT-аналізу (надалі - Матриця), модель якої було запропоновано С. Гнатюк [4]. Вона враховує показники очікуваної величини впливу ризиків (EV), ступінь прояву слабкої (D2) та сильної сторони (D1). В Матриці сильні та слабкі сторони визначають вплив факторів внутрішнього середовища, а можливості та загрози – зовнішнього. Алгоритм модифікованого SWOT-аналізу закладу НОД складається з наступних дій:

- 1) слабкі та сильні сторони співвідносяться з можливостями та загрозами;
- 2) слабким та сильним сторонам ЗНОД надається відповідна оцінка прояву ризику (AMR - assessment of the manifestation of risk) шляхом множення ступеню прояву відповідної сторони (D1 або D2) та очікуваної величини впливу ризиків (EV).;
- 3) оцінки прояву ризиків у розрізі можливостей та загроз для кожного виду сторін сумуються : $S - O$, $S - T$, $W - O$, $W - T$.

Кожна з груп модифікованої Матриці, які оцінюються, передбачає виконання певних дій, а саме:

- 1) $S - O$: дії, під час яких використовують сильні сторони для збільшення можливостей;
- 2) $S - T$: дії, що дозволяють використовувати сильні сторони для уникнення загроз;
- 3) $W - O$: дії, які долають слабкі сторони, використовуючи при цьому наявні можливості;
- 4) $W - T$: дії, що передбачають постійний моніторинг та контроль для подолання слабких сторін і загроз. Є зоною найбільшого впливу ризиків.

Таким чином, проводиться перехресна оцінка взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища закладу неформальної освіти дорослих, з урахуванням впливу ризиків.

Отримані результати, на прикладі діючого ЗНОД, демонструють наступні оцінки прояву ризиків (AMR) для кожної групи модифікованої матриці SWOT-аналізу: $S - O = 8,86$; $S - T = 15,31$; $W - O = 7,451$; $W - T = 9,91$.

Отже, $S - O$ має менше значення, ніж $W - T$. Таке співвідношення може свідчити, що у закладі неформальної освіти дорослих, який аналізується, не вистачає резервів для покриття наслідків ризикових подій у випадку їх настання [4]. З цього випливає, що керівництво ЗНОД має: провести перегляд плану стратегічного управління у відповідності до умов, в яких установа здійснює свою діяльність та впливу зовнішніх загроз; здійснити кроки по «укріпленню» сильних

сторін та збільшенню можливостей; створити ефективну систему контролю за потенційними ризиками; створити або збільшити резерв для покриття ризиків.

У підсумку, дослідивши модель стратегічного управління SWOT-аналіз, проведено модифікацію його матриці на прикладі діючого на території України закладу неформальної освіти дорослих, з урахуванням впливу ризиків в освітньому менеджменті у часі війни та повоєнного розвитку. Запропоновано термін «оцінка прояву ризику у SWOT-аналізі», який характеризує ступінь впливу ризику у відповідності до ступеню прояву сильної чи слабкої сторони. Обчислення взаємодії факторів внутрішнього, зовнішнього середовища та потенційних ризиків дало можливість керівництву закладу неформальної освіти дорослих, що діє на території України в умовах війни, наочно й швидко проаналізувати існуючу та обрати нову траєкторію стратегічного управління, вчасно зреагувати на зміни, запобігти фінансовим та нефінансовим втрагам.

Ключові слова: ризики, управління закладами неформальної освіти дорослих, повоєнний розвиток, стратегічне управління, заклад неформальної освіти дорослих, ризики в освітньому менеджменті.

Список використаних джерел

1. Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко (2013), «Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник», Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя – 104 с. <https://core.ac.uk/download/pdf/159118723.pdf>
2. О. Ляшенко, О. Наконечна (2024), «Ризики в освітньому менеджменті України у часі війни та повоєнного розвитку», «Empirio», НАУКМА, Київ No 1, с. 90–100. <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/298089/290885>
3. В. Вітлінський, Г. Великоіваненко, (2004), «Ризикологія в економіці та підприємстві» Київ: КНЕУ, https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/mtrve/mtrve_praci/mtrve_prazi/ruzvecontp/
4. Гнатюк С. С. (2019), «SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління ризиками господарської діяльності підприємства», ТАС В БІЗНЕСІ, https://kafstat.at.ua/2019/_13.02-pajanok-konfer-ljutij-2019-verstka.pdf#page=65