

УДК 378.4

**ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРЕСИВНИХ ІДЕЙ  
БРИТАНСЬКОГО ДОСВІДУ ЗАПРОВАДЖЕННЯ  
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ВИЩИХ  
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

**Т. І. Клочкова, О. М. Кобжев**

*Сумський національний аграрний університет (Суми, Україна)*

*E-mail: taniaklochkova@ukr.net*

*saschakobzhev@yandex.ru*

**PROSPECTS FOR THE USE OF PROGRESSIVE IDEAS  
OF THE UK EXPERIENCE IN IMPLEMENTING  
RISK MANAGEMENT IN AGRARIAN UNIVERSITIES**

**T. I. Klochkova, O. M. Kobzhev**

*Sumy National Agrarian University (Sumy, Ukraine)*

У статті охарактеризовано особливості сучасного етапу розвитку ризик-менеджменту у вітчизняних вишах. Визначено можливості застосування прогресивних ідей британського досвіду менеджменту ризиків на інституційному рівні, а саме в аграрних університетах. Зокрема, сформульовано рекомендації щодо використання досвіду університетів Великої Британії у впровадженні системи менеджменту ризиків, серед яких: розробка стратегії управління ризиками університету, конкретизація методики виявлення та аналізу ризиків вишу, організація ведення обліку ризиків, визначення ризик-апетиту, системний моніторинг процесу та результату менеджменту ризиків на всіх рівнях управління університетом.

З'ясовано шляхи використання позитивного досвіду британських університетів у побудові профілів ризиків. Запропоновано використання класифікації, розробленої британськими фахівцями, що включає такі зони: репутаційні, у роботі зі студентами, кадрові, майнові та інфраструктурні, фінансові, комерційні, організаційні, інформаційні та IT-ризиків.

**Ключові слова:** академічні ризики, ризик-менеджмент, система вищої освіти, аграрні університети, британський досвід.

**Постановка проблеми.** Оскільки останнім часом існує велика конкуренція на вітчизняному ринку освітніх послуг з постійно змінюваною кон'юнктурою, то досить гостро постало питання виявлення, аналізу негативних подій у функціонуванні аграрних вищих навчальних закладів, подолання можливих ризикових ситуацій та запобігання небажаних наслідків із використанням релевантних якісних та кількісних підходів при вірному визначенні ризиків. Зменшення обсягів державного фінансування вищої освіти, загострення конкурентної боротьби між вишами на глобальному та регіональному ринках освітніх послуг за студентський контингент призвели до зростання рівня ризиків, яким піддаються аграрні виші.

Актуальність вивчення та запровадження у вітчизняних аграрних університетах досвіду Великої Британії зумовлена не лише становленням у британських університетах ризик-менеджменту як невід'ємного структурного елементу системи стратегічного менеджменту, а й здатністю вишів користуватися перевагами та отримувати вигоди від упровадження ефективної системи менеджменту ризиків.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Проблематикою ризиків національної системи вищої освіти займається багато вчених, серед яких О. Бобрусь, Л. Віткін, А. Єлесіна, І. Жилияєв, М. Недюха, Л. Сергєєва, Г. Хімічева та ін. Особливості управління окремими видами академічних ризиків та формування системи ризик-менеджменту досліджено в працях таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як Т. Костюкова, І. Лисенко, Н. Нікітіна, А. Сбруєва, Т. Удовицька, Є. Хриков, П. Щеглов.

Проте, аналіз численних досліджень показує, що на сучасному етапі у вітчизняній педагогічній науці майже відсутні фундаментальні дослідження менеджменту ризиків у вищої освіти. Недостатньо дослідженими залишаються характер та структура нового підходу до ризик-менеджменту у системі вищої освіти України.

**Мета статті** – визначити можливості застосування елементів прогресивного досвіду британських університетів щодо ризик-менеджменту у вітчизняних аграрних вишах.

Відповідно до мети визначено завдання дослідження:

- окреслити перспективи використання прогресивних ідей британського досвіду ризик-менеджменту в аграрних університетах;
- сформулювати рекомендації щодо використання елементів позитивного досвіду британських університетів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Запровадження аграрними вишами інноваційних підходів до надання освітніх послуг пов'язано з певними ризиками, що виникають у результаті незапланованих подій або обставин, неможливості негайного реагування на раптові зміни тощо.

Ризик-менеджмент – новий напрям в управлінській практиці вищих навчальних закладів, серед яких аграрні виші. До особливостей сучасного етапу розвитку системи ризик-менеджменту можна віднести недостатню інформованість, обмежене уявлення керівництва та співробітників університетів про ризик-менеджмент, культуру ризику, заходи та методи усунення або мінімізації наслідків академічних ризиків; нерозуміння сутності процесу менеджменту ризиків; слабку розвиненість інфраструктури ризик-менеджменту; відсутність дієвого законодавчо-нормативного забезпечення ризик-менеджменту на державному рівні; відсутність методичних рекомендацій щодо запровадження ризик-менеджменту в систему управління університетів; суттєві відмінності між профілями ризиків (тобто співвідношення різних їх видів) українських вишів, мотивацією впровадження ризик-менеджменту тощо [2].

Розвиток ризик-менеджменту в аграрних вишах слід розглядати в контексті тенденцій розвитку ризик-менеджменту у світових освітніх системах, оскільки національна система вищої освіти є невід'ємною складовою світової системи і зазнає тих само макро впливів, що й інші. Наше звернення до досвіду Великої Британії пояснюється тим, що понад шістнадцять років менеджмент ризиків у британських університетах складає невід'ємну частину корпоративного менеджменту, університети мають успішну практику в розробленні інституційних профілів ризиків.

На нашу думку, доцільним є використання прогресивних ідей британського досвіду на інституційному рівні функціонування системи вищої освіти, включаючи різні аспекти запровадження менеджменту ризиків в управління університетами. Серед досвіду, доцільного до впровадження у вітчизняних аграрних вищих навчальних закладах, необхідно виділити такі дії:

- розробка стратегії ризик-менеджменту аграрного вишу у відповідності до його місії та стратегічних цілей;
- конкретизація методики ідентифікації та аналізу ризиків вишу;
- розроблення профілю ключових зон, до складу яких входять стратегічні ризики, що мають найбільш істотний вплив на функціонування університету;
- визначення прийняттого (допустимого) рівня ризиків (ризик-апетиту);
- системний моніторинг процесу та результату менеджменту ризиків на всіх рівнях управління університетом;
- підготовка звітності про результати менеджменту ризиків, а також відповідальних за ведення реєстру основних ризиків та періодичності його оновлення;
- організація обліку ризиків університету за попередні роки [1].

Доцільним, на нашу думку, є врахування змісту документів, які розроблені британськими експертами у сфері ризик-менеджменту та призначені для керівників державних установ і організацій, у тому числі для адміністраторів вищих навчальних закладів [3]. Слід звернути особливу увагу на документи Департаменту вищої освіти Великої Британії, зокрема на документ, який отримав назву «Помаранчева книга. Менеджмент ризику: принципи та поняття» [5], у якому розкрито концептуальні та методичні засади досліджуваного нами процесу. Він є практичним документом, який направлений на допомогу установам у розробці їх власних підходів до ризик-менеджменту. В рамках основного етапу запровадження ризик-менеджменту на рівні університету необхідна власне розробка програми ризик-менеджменту із зазначенням заходів щодо ліквідації наслідків ризикових ситуацій, а також розробка політики в області управління академічними ризиками.

Важливою умовою впровадження ризик-менеджменту в управління аграрними вишами має стати розуміння персоналом вишу сутності такого процесу та визначення типів ризиків, з якими стикаються університети. Тому виникає потреба в розвитку базової термінології ризик-менеджменту; створити бази даних про ризикові ситуації у діяльності аграрного вишу. Одним із ключових аспектів упровадження системи ризик-менеджменту університету є забезпеченість інфраструктурою, в тому числі сучасними інформаційними технологіями (використання спеціалізованого

програмного забезпечення тощо), та професійна підготовка кадрів (створення служби ризик-менеджменту, групи ризик-менеджерів тощо).

З метою отримання цілісної, інтегральної системи ризик-менеджменту необхідно розробити послідовність кроків упровадження механізму ризик-менеджменту в діяльність університету. Застосування планів як інструментів урахування ризиків та визначення дій є початковим етапом ризик-менеджменту. Таким чином, вони є передумовами для запровадження науково-обґрунтованого підходу до управління ризиками освітньої установи.

Для успішного функціонування менеджменту ризиків має існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами. У виші має бути створено спеціальний підрозділ – відділ менеджменту ризиків, який повинен входити до складу системи внутрішнього аудиту. На нашу думку, ризик-менеджер має виконувати в університеті такі функції: прогнозувати стан розвитку об'єкта менеджменту на основі наявних тенденцій; формувати організаційну структуру управління ризиками в університеті; розробляти основні положення та інструкції менеджменту ризиків; забезпечити узгодженість роботи всіх учасників менеджменту ризиків; мотивувати працівників усіх ланок управління ризиками; здійснювати контроль за функціонуванням системи ризик-менеджменту та коригувати відхилення від намічених результатів [1].

Хоча ризик-менеджмент має бути інтегрованим у загальний процес управління вищим навчальним закладом, доцільно, на нашу думку, щоб служба ризик-менеджменту була організаційно незалежною від факультетів та інших функціональних підрозділів, тобто безпосередньо підпорядковувалася адміністрації університету. Завдання (незалежної) служби ризик-менеджменту полягає в забезпеченні стійкості процесу ризик-менеджменту, а саме – підготовці рішень, що регламентують процеси управління ризиками освітньої установи, та в інформаційно-методичному забезпеченні цих процесів, а головне – контролю за їх виконанням.

Інтеграція ризик-менеджменту в загальний процес управління виражається, зокрема, в тому, що до процесу ризик-менеджменту залучаються практично всі факультети, кафедри та інші структурні підрозділи університету: для ідентифікації та аналізу ризиків декани

факультетів та представники функціональних підрозділів залучаються в якості експертів; вони ж займаються розробкою заходів з управління ризиками своїх структурних одиниць та власне управлінням цими ризиками (тобто моніторингом їх рівня, реалізацією заходів щодо запобігання настанню та ліквідації наслідків ризикових подій). При цьому прерогативою служби ризик-менеджменту є функції координації і контролю, а також консолідація і аналіз інформації про ризикові події і вироблення (на основі отриманих даних) необхідних коригувальних впливів [6; 7; 8; 9;].

Доцільною є розробка вказівок або методичних рекомендацій щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту. В українських аграрних вишах корисним, на нашу думку, буде прийняття Стандарту управління ризиками, який має істотне значення для врегулювання деяких питань: використання єдиної термінології, організація практичного застосування управління ризиками, організація управління, визначення цілі та місії університету. В основі стандарту пропонується закладати політику та культуру управління ризиками університету, визначати методологічні рекомендації щодо виявлення ризиків вишу, аналізу ризиків університету, організації обліку реалізації ризиків вищого навчального закладу за попередні роки, визначати допустимий рівень ризиків (ризик-апетит) з ключовими методами ризик-менеджменту, підготовку звітності про результати управління ризиками, а також відповідальних за ведення реєстру основних ризиків та періодичності його оновлення. Уважаємо, що важливим у процесі формування стандарту з управління ризиками є врахування особливостей вищого аграрного навчального закладу: його організаційної структури, розміру, форми власності та організаційно-правової форми освітньої установи. Саме ці аспекти дають змогу стандарту закріпити ефективні зв'язки адміністрації вишу в їх діях з управління ризиками, визначити можливості делегування обов'язків на різних рівнях управління, розподілити обов'язки як інструмент управління ризиками. Адже розподіл обов'язків дає можливість зменшити навантаження з одного керівника, а тому і кількість ризиків, за які він відповідає, та дозволити враховувати їх у процесі прийняття рішень [9; 10; 11; 12].

Виходячи з позитивного британського досвіду, доцільним, на нашу думку, у побудові профілів ризиків аграрних вишів є використання їх класифікації, запропонованої британськими фахівцями, що включає такі зони: репутаційні, у роботі зі студентами, кадрові, майнові та

інфраструктурні, фінансові, комерційні, організаційні, інформаційні та ІТ-ризиків [4]. У процесі розроблення власної класифікації ризиків університету доцільно врахувати вищезазначену класифікацію та в разі потреби розширити перелік ризиків з метою вдосконалення практики управління ними.

Разом із цим кожен окремих університет може розробити власну класифікацію ризиків, що загрожують його ефективному функціонуванню, з урахуванням корпоративних реєстрів, розроблених такими найпрестижнішими британськими вишами як Кембридж, Оксфорд та Лондонський університет [6; 7; 8]. Отже, запропонована британськими фахівцями класифікація ризиків, а також розроблені реєстри ризиків британських університетів допоможуть скласти найбільш повний перелік ризиків, властивих діяльності аграрних вишів; обрати найбільш відповідний метод управління для кожного з них; оптимальним чином організувати систему управління ризиками університету.

З метою ідентифікації ризиків корисним, на нашу думку, є досвід Великої Британії щодо створення в університеті постійної робочої групи, яка може складатися як зі штатних працівників, так і працівників за контрактом. Щоб визначити вразливі до ризиків сфери діяльності, окремі функції закладу, завдання членів такої групи полягає у зборі та класифікації інформації для здійснення аналізу зовнішнього контексту діяльності закладу, у проведенні опитувань та співбесід з основним складом співробітників на всіх рівнях організації.

Для уточнення місця ризик-менеджменту у структурі установи має сенс зупинитися на співвідношенні функцій ризик-менеджменту і внутрішнього контролю. Нове в концепції ризик-менеджменту в порівнянні з внутрішнім контролем: більш широкий діапазон цілей, включаючи стратегічні; більш широкий спектр засобів реагування на ризик: ухилення, зменшення, перерозподіл, прийняття; концепція ризик-апетиту і прийнятного ризику, покликана забезпечити більш високий рівень гарантій досягнення цілей організації.

Основне завдання внутрішнього аудиту – оцінка ефективності системи управління ризиками та внутрішнього контролю і вироблення рекомендацій з оптимізації системи. У той час як власником процесу і основним споживачем інформації ризик-менеджменту є виконавче керівництво, внутрішній аудит – це незалежний від менеджменту інструмент адміністрації вишу. Ризик-орієнтований внутрішній аудит

передбачає також і попереджувальний контроль, тобто виявлення потенційних проблемних ситуацій і вироблення рекомендацій з їх недопущення [1].

**Висновки.** Таким чином, вивчення та застосування елементів прогресивного досвіду ризик-менеджменту британських університетів дозволить українським аграрним вишам використовувати його переваги для реалізації поставлених ними цілей.

Проведене дослідження не вичерпує зазначену проблему. Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні ефективних методів мінімізації ризиків, що загрожують безперервному функціонуванню аграрних вищих навчальних закладів.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ключкова Т. І. Тенденції розвитку менеджменту ризиків в університетах Великої Британії: дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Ключкова Тетяна Іванівна. – Суми, 2015. – 251 с.
2. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: Теорія та практика : навч. посіб. / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : Політехніка, 2004. – 200 с.
3. HEFCE. Risk Management – a briefing for governors and senior managers [Електронний ресурс] // HEFCE. – 2001. – № 24. – Режим доступу : [http://hefce.ac.uk/pubs/hefce/2001/01\\_24.htm](http://hefce.ac.uk/pubs/hefce/2001/01_24.htm).
4. HEFCE. Risk prompt list for higher education institutions [Electronic resource]. – Mode of access: [www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/whatwedo/regulation/assurance/guidance/riskmanagement/promptlist/pdf](http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/whatwedo/regulation/assurance/guidance/riskmanagement/promptlist/pdf).
5. The Orange Book. Management of risk – principles and concepts. – HM Treasury, 2004. – 50 p.
6. Risk Management: University of Cambridge. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk>
7. Risk Management: University of London. – [Electronic resource]. – Mode of access: [www.lon.ac.uk/989.html](http://www.lon.ac.uk/989.html)
8. Risk Management: University of Oxford. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.admin.ox.ac.uk/finance/financialregulations/7/riskmanagementandassurance/>
9. Risk Management: University of Surrey. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.surrey.ac.uk/surreynet/departments/finance/resources/>
10. Risk Management: University of Bath. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.bath.ac.uk/>

11. Risk Management: University of Warwick. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www2.warwick.ac.uk>

12. Risk Management: University of Imperial College London. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www3.imperial.ac.uk/riskanddisasterrecovery/ri>.

**Клочкова Т. И., Кобжев А. Н. Перспективы использования прогрессивных идей британского опыта внедрения риск-менеджмента в высших аграрных учебных заведениях.**

В статье охарактеризованы особенности современного этапа развития риск-менеджмента в отечественных вузах. Определены возможности использования прогрессивных идей британского опыта менеджмента рисков на институциональном уровне, а именно в аграрных университетах. В частности, сформулированы рекомендации по использованию опыта университетов Великобритании по внедрению системы менеджмента рисков, среди которых: разработка стратегии управления рисками университета, конкретизация методики идентификации и анализа рисков университета, организация ведения учета рисков, определение риск-аппетита, системный мониторинг процесса и результата менеджмента рисков на всех уровнях управления университетом.

Определены перспективы использования положительного опыта британских университетов в построении профилей рисков. Предложено использование классификации, которая была разработана британскими специалистами и включает следующие зоны: репутационные, в работе со студентами, кадровые, имущественные и инфраструктурные, финансовые, коммерческие, организационные, информационные и ИТ-риски.

**Ключевые слова:** академические риски, риск-менеджмент, система высшего образования, аграрные университеты, британский опыт.

**Klochkova T. I., Kobzhev O. M. Prospects for the use of progressive ideas of the UK experience in implementing risk management in agrarian universities.**

The article focuses on the features of the present stage of the development of risk management in the Ukrainian universities. The possibility of using progressive ideas of the UK experience in risk management at the institutional level, namely in the agrarian universities, has been identified. In particular, the recommendations for the development of risk management in higher education in Ukraine at the institutional level have been formulated. It is practically useful to develop methodological guidelines for the risk management implementation, to determine the acceptable level of risk (risk appetite) with key methods of risk management, to report on the results of risk management etc.

The prospects for using the best practice of UK universities in the creation of risk profiles have been determined. It should be appropriate, in our opinion, to construct risk profiles of the agrarian universities with the use of the risk classification proposed by the UK specialists. It involves the following areas: reputation, student, personnel, property and infrastructure, financial, commercial, organizational, information and IT risks.

**Key words:** academic risks, risk management, the system of higher education, agrarian universities, UK experience.

## REFERENCES

1. Klochkova T. I. Tendentsiyi rozvytku menedzhmentu ryzykiv v universytetakh Velykoyi Brytaniyi: dys. ... kand. ped. nauk : spets. 13.00.01 «Zahal'na pedahohika ta istoriya pedahohiky» / Klochkova Tetyana Ivanivna. – Sumy, 2015. – 251 s.
2. Starostina A. O. Ryzyk-menedzhment: Teoriya ta praktyka : navch. posib. / A. O. Starostina, V. A. Kravchenko. – K. : Politekhnik, 2004. – 200 s.
3. HEFCE. Risk Management – a briefing for governors and senior managers [Електронний ресурс] // HEFCE. – 2001. – № 24. – Режим доступу : [http://hefce.ac.uk/pubs/hefce/2001/01\\_24.htm](http://hefce.ac.uk/pubs/hefce/2001/01_24.htm).
4. HEFCE. Risk prompt list for higher education institutions [Electronic resource]. – Mode of access: [www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/whatwedo/regulation/assurance/guidance/riskmanagement/promptlist/pdf](http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/whatwedo/regulation/assurance/guidance/riskmanagement/promptlist/pdf).
5. The Orange Book. Management of risk – principles and concepts. – HM Treasury, 2004. – 50 p.
6. Risk Management: University of Cambridge. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk>
7. Risk Management: University of London. – [Electronic resource]. – Mode of access: [www.lon.ac.uk/989.html](http://www.lon.ac.uk/989.html)
8. Risk Management: University of Oxford. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.admin.ox.ac.uk/finance/financialregulations/7/riskmanagementandassurance/>
9. Risk Management: University of Surrey. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.surrey.ac.uk/surreynet/departments/finance/resources/>
10. Risk Management: University of Bath. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.bath.ac.uk/>
11. Risk Management: University of Warwick. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www2.warwick.ac.uk>
12. Risk Management: University of Imperial College London. – [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www3.imperial.ac.uk/riskanddisasterrecovery/ri>.