

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

### RISK MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY AND WARTIME CHALLENGES

Горбаньова В.О.

докторка філософії з менеджменту,  
старша викладачка кафедри менеджменту,  
Міжнародний гуманітарний університет м. Одеса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0022-5133>

Gorbanova Viktoriia

International Humanitarian University, Odesa

*Мета статті – обґрунтувати актуальність впровадження ризик-менеджменту у процес управління закладами освіти в Україні в умовах цифрової економіки та несприятливого впливу глобальних трансформацій. Виявлені ключові бар'єри використання інструментарію ризик-менеджменту у закладах освіти, у тому числі відсутність інфраструктури, низький рівень мотивації та цифрової компетентності персоналу. У роботі застосовано системний і порівняльний підходи, а також структурно-логічний аналіз, узагальнено міжнародні звіти й українські дослідження щодо управління ризиками в освіті. Окрему увагу приділено проблемі класифікації ризиків у освітній галузі. На основі аналізу запропоновано рамкову модель управління ризиками для закладу освіти, яка описує послідовність етапів ідентифікації, оцінювання, моніторингу та реагування на ризики й підкреслює важливість ризик-орієнтованого підходу в управлінських рішеннях.*

**Ключові слова:** освітній менеджмент, якість освіти, заклад освіти, модернізація освіти, трансформація, інноваційні технології, управління ефективністю, управління розвитком, ризик-менеджмент.

*The article explores the development of risk management in Ukrainian educational institutions that function under the combined pressure of digital transformation, full-scale war and socio-economic instability. The purpose of the study is to clarify the theoretical foundations of risk management in education, systematise the main types of risks faced by educational organisations and evaluate the possibilities of adapting enterprise risk management approaches to this sphere. Methodologically, the research relies on a systems approach, comparative and structural-logical analysis, expert judgement and synthesis of international analytical reports and Ukrainian academic sources. The author identifies the most significant groups of risks: organisational and managerial, financial and economic, information and cyber security risks, physical security risks associated with military aggression, reputational risks and risks to the quality, accessibility and continuity of the educational process. Particular attention is paid to digital risks arising from the rapid introduction of online platforms, cloud services and artificial intelligence tools, including data leakage, unauthorised access, disinformation and ransomware attacks. On this basis, the article proposes a conceptual model of integrated risk management for educational institutions. The model includes consistent stages of risk identification, qualitative and quantitative assessment, prioritisation, selection of preventive and corrective measures, monitoring of key indicators and communication with stakeholders. The practical value of the results lies in providing applied guidelines for administrators of schools, colleges and universities in Ukraine in order to increase the resilience, adaptability transparency and efficiency of educational institutions in conditions of prolonged serious uncertainty and multilevel threats. In addition, the paper underlines the importance of continuous professional development for teachers, transparent communication with parents and active involvement of local communities in defining risk responses and supporting innovative educational projects.*

**Keywords:** educational management, quality of education, educational institution, modernisation of education, transformation, innovative technologies, performance management, development management, risk management.

**Постановка проблеми.** Освітня галузь у сучасних умовах стикається з значними ризиками внаслідок пандемії COVID-19, військової агресії, соціально-економічних криз, швидкого розвитку технологічних процесів тощо. Такі трансформації обумовлюють необхідність зміни підходів до управління як галуззю в цілому, так і окремими закладами освіти. В цих умовах особливої актуальності набуває інтеграція бізнесових підходів до ризик-менеджменту, оскільки традиційні моделі управління вже не забезпечують достатнього рівня адаптивності, що є важливим фактором забезпечення стійкості функціонування системи освіти.

На відміну від освітнього менеджменту у класичній теорії управління сформувався цілісний підхід до ризик-менеджменту, включаючи відповідний інструментарій, спрямований на мінімізацію витрат, забезпечення безперервності діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес одиниць.

Застосування цих підходів у сфері освіти створює підґрунтя для модернізації управлінських процесів, розвитку системи реагування на кризові ситуації та формування стійких моделей функціонування закладів освіти в умовах високого рівня невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Комплексні засади ризик-менеджменту у закладах освіти сформовані Каленюком І., Кукліним О. [1], Черненко Н. [2]. Окремі аспекти ризик-менеджменту у закладах освіти досліджуються у роботах Корж Н., Соколовської В. [3], Ляшенко О., Наконечної О. [4], Ткачук Л., Ткачук М. [5].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом із тим, попри наявність значного наукового доробку з питань ризик-менеджменту в бізнесі, адаптація таких підходів до потреб освітніх інституцій залишається недостатньо опрацьованою, що зумовлює необхідність системного аналізу сучасних досліджень, визначення наявних прогалин та формулювання чітких завдань для подальшого наукового пошуку.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування та розроблення підходів до інтеграції бізнесових моделей ризик-менеджменту в управління закладами освіти в умовах трансформаційних процесів з метою підвищення їхньої стійкості, адаптивності та ефективності функціонування. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

1. Дослідити теоретичні засади ризик-менеджменту та охарактеризувати особливості його застосування у закладах освіти.

2. Систематизувати сучасні ризики, характерні для закладів освіти в умовах цифрових трансформацій, воєнного стану та соціально-економічної нестабільності.

3. Оцінити можливості адаптації бізнесових підходів до управління ризиками в освітній

сфері та визначити чинники, що стримують їх впровадження.

4. Сформулювати ключові елементи моделі управління ризиками, адаптовану до специфіки діяльності закладів освіти в умовах сучасних трансформаційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичні засади ризик-менеджменту формувалися як окрема управлінська концепція протягом другої половини ХХ ст., охоплюючи питання невизначеності, методи кількісної та якісної оцінки ризиків, розроблення моделей прийняття управлінських рішень і механізмів забезпечення стійкості організацій. У бізнесовому секторі ці підходи отримали широке практичне застосування, зокрема завдяки впровадженню інтегрованих систем управління ризиками (ERM), що дозволяють забезпечувати проактивний моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз, мінімізувати фінансові втрати й підвищувати стабільність діяльності [7, с. 68]. Про ефективність впровадження ERM свідчать аналітичні звіти "Deloitte" [8], PwC [9].

У сфері освіти теоретичний підхід до ризик-менеджменту почав формуватися значно пізніше, що зумовлено специфічним характером функціонування закладів освіти та історичною орієнтацією на соціальний результат, а не на проактивне управління загрозами. Проте цифровізація, пандемія COVID-19, воєнні дії та глобальна економічна нестабільність радикально змінили умови функціонування закладів освіти, створивши безпрецедентний рівень ризиків.

Так, за даними ООН внаслідок пандемії понад 25 % учнів опинились нижче базового рівня навчальних досягнень [10]. Особливо вразливою категорією стали учні у країнах з низьким рівнем людського розвитку. В Україні понад дві третини школярів і студентів у 2022–2024 рр. були вимушені навчатися дистанційно, що супроводжувалося зростанням ризиків цифрової нерівності та психологічної уразливості [13]. Воєнні дії призвели до пошкодження або руйнування понад трьох тисяч навчальних закладів, що створило додаткові виклики щодо забезпечення безпеки, ресурсного забезпечення та безперервності освітнього процесу.

Зазначимо, що наразі відсутній єдиний підхід до класифікації ризиків у освітній галузі, у тому числі через їх багатовимірність. Однак більшість досліджень (Черненко Н., [2], Корж Н., Соколовська В. [3], Ляшенко О., Наконечна О. [4], Ткачук Л., Ткачук М. [5]) зосереджуються на поділі ризиків на зовнішні, які виникають внаслідок загрозливого і динамічного зовнішнього середовища та внутрішні, які пов'язані з операційними процесами закладів освіти). Втім, на наш погляд, найбільш системним є підхід у роботі Ткачук Л., Ткачук М., де групи ризиків чітко деталізовані та розподілені на кадрові, фінансові, техніко-виробничі, тощо [5]. Такий

поділ дозволяє комплексно охопити ключові внутрішні сфери функціонування закладу освіти та виявити специфіку управлінських загроз у кожній із них, а також у зовнішньому середовищі.

Однак вважаємо, що до цієї класифікації потрібно додати окремою групою безпекові ризики, оскільки сучасне освітнє середовище перебуває у ситуації постійної та багатопланової небезпеки, яка не повністю охоплюється наявними категоріями.

У роботі Ляшенко О., Наконечної О. [4], серед соціальних ризиків вказується «ризик дефіциту безпеки», поряд із загрозами для ментального здоров'я та міграційними впливами. Також автори розглядають технічні ризики, пов'язані з інфраструктурою й умовами (укриття, інтернет, технічне обладнання), що теж корелюють із безпековою складовою освітнього середовища.

Безпекові ризики, на наш погляд, є системоутворюючою категорією для стійкого функціонування закладів освіти у сучасних умовах, адже визначають можливість здійснення освітньої діяльності як такої. До таких ризиків слід віднести фізичні ризики безпеки, пов'язані, передусім, з загрозою життю, ризики воєнного часу, психологічно-безпекові ризики, ризики кібербезпеки.

Останній вид ризиків в умовах зростання цифровізації освітнього процесу також має важливий вплив на функціонування закладів освіти. Так, у 2023–2024 рр. кількість кібератак на освітній сектор збільшилася на 40–50 %, а навчальні заклади увійшли до трійки найбільш уразливих галузей до ransomware-атак [11]. У першому півріччі 2025 р. було підтверджено 130 аналогічних атак на заклади освіти, середній розмір фінансових вимог становив понад 550 тис. дол. США.

Приклади закладів освіти США, Великої Британії, Канади, Австралії та інших країн свідчать про активне запровадження моделей ризик-менеджменту, однак здебільшого в університетах. Досвід провідних закладів вищої освіти цих країн свідчить, що адаптація бізнесових підходів до потреб освіти дозволяє значно підвищити рівень готовності установ до криз, забезпечити безпеку даних і стабільність освітнього середовища.

Разом із тим ефективність перенесення бізнесових моделей ризик-менеджменту в освіту залежить від врахування специфічних характеристик галузі. На відміну від комерційних організацій, головною метою яких, – є отримання економічного прибутку, заклади освіти мають соціально орієнтовану місію, обмежений бюджет, складну структуру стейкхолдерів та значну залежність від нормативно-правового регулювання.

Крім того, рівень цифрової компетентності персоналу, забезпеченість інфраструктурою та доступ до сучасних технологій часто виявляються недостатніми, що стримує швидке впровадження високотехнологічних управлінських

інструментів. Тому адаптація бізнесових підходів потребує їхнього поєднання з педагогічною специфікою, гуманітарною складовою та соціальною спрямованістю діяльності закладів освіти.

З метою ефективного управління ризиками у закладах освіти потрібно є розробка та впровадження моделі управління ризиками, яка передбачатиме поєднання стратегічних, оперативних та цифрових елементів менеджменту.

Ключовим структурним елементом даної моделі має стати проактивний моніторинг ризиків, який забезпечуватиме раннє виявлення загроз, формування динамічної карти ризиків та своєчасне оновлення інформації про потенційні загрози та ризики. Проактивність дозволяє запобігати кризам, а не реагувати вже на їх наслідки. Погоджуємось з Корж Н., Соколовською В., що також важливим фактором має бути ризик-орієнтоване мислення та зв'язок з системою управління якістю та стратегією закладу освіти [3].

Елементом запропонованої моделі мають стати цифрові платформи, що використовуються для автоматизованого збору даних, застосування аналітичних інструментів, оцінювання індикаторів ризиків у режимі реального часу. Цифровізація дозволяє швидко обробляти великі масиви інформації та забезпечує точність управлінських рішень.

Наступним структурним блоком виступає сценарне моделювання кризових ситуацій, яке передбачає використання методів what-if аналізу та імітаційного моделювання для прогнозування варіантів розвитку подій. Це дає можливість створити ефективні плани реагування та визначити найбільш вразливі елементи освітньої системи.

Ключовою складовою моделі є участь стейкхолдерів – адміністрації, педагогів, здобувачів освіти, батьків, місцевої громади, партнерських організацій. Інклюзивний підхід до управління ризиками розширює інформаційну базу, покращує координацію дій та сприяє підвищенню загальної безпеки.

На основі зібраних даних та змодельованих сценаріїв здійснюється оперативне управління, яке включає реагування на інциденти, адаптацію внутрішніх процесів, активацію планів дій. Цей рівень забезпечує швидкість і ефективність управлінських рішень у кризових умовах.

Кінцевим результатом реалізації моделі є підвищення рівня безпеки та стійкості освітнього середовища, здатність закладу освіти до функціонування в умовах невизначеності й швидкого відновлення після негативних подій.

Таким чином, запропонована модель є комплексною, інтегрованою та багаторівневою системою управління ризиками, що поєднує стратегічне планування, цифрові технології, міжсекторальну взаємодію та оперативне реагування.

**Висновки.** У проведеному дослідженні обґрунтовано, що сучасні заклади освіти функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, зумовленої поєднанням воєнних загроз, наслідків пандемії, цифрової трансформації та економічних коливань. За таких умов ризик-менеджмент перестає бути другорядною функцією адміністрації й перетворюється на ключовий елемент стратегічного управління закладом освіти.

Уточнено підходи до класифікації ризиків в освітній сфері з акцентом на розмежуванні зовнішніх і внутрішніх загроз, а також виокремленні безпекових ризиків як самостійної групи. Це дає змогу комплексно враховувати не лише фінансові, кадрові чи організаційні чинники, а й загрози фізичній та цифровій безпеці учасників освітнього процесу, що особливо актуально в умовах воєнних дій.

Показано доцільність адаптації бізнесових моделей управління ризиками до потреб освітніх закладів. Аналіз міжнародних та вітчизняних практик довів, що інтегрований ризик-менеджмент, побудований за принципами системності,

превентивності та безперервного моніторингу, підвищує стійкість організації, скорочує час реагування на кризові ситуації та зменшує втрати від реалізації ризиків.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані підходи можуть бути використані керівниками закладів освіти для розроблення внутрішніх положень із ризик-менеджменту, планів безперервності діяльності, програм цифрової безпеки та систем внутрішнього контролю. Використання моделі надає можливість не лише реагувати на вже наявні загрози, а й завчасно готуватися до нових викликів, пов'язаних із подальшою цифровізацією та тривалим воєнним станом.

Перспективи подальших досліджень убачаємо у поглибленій емпіричній перевірці ефективності запропонованої моделі в різних типах закладів освіти, розробленні галузевих стандартів ризик-менеджменту, а також у створенні цифрових платформ для підтримки управлінських рішень у сфері безпеки й стійкого розвитку освітнього середовища.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Каленюк І., Куклін О. Ризик-менеджмент у системі вищої освіти України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер.: Економіка*. 2015. № 5 (170). С. 23–28.
2. Черненко Н. М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Одеса : Університет Ушинського, 2020. 116 с.
3. Корж Н. В., Соколовська В. В. Ризик-менеджмент у реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти. *Держава та регіони*. 2019. № 4 (109). С. 53–57.
4. Ляшенко О., Наконечна О. Ризики в освітньому менеджменті України у часі війни та повоєнного розвитку. *EMPIRIO*. 2024. Том 1, вип. 1. С. 90–100.
5. Ткачук Л., Ткачук М. Ризик-менеджмент у реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти. *Modern engineering and innovative technologies*. Issue 22 / Part 2. 2022. С. 80–87.
6. 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. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.
7. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємства. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 63–71.
8. Detect and protect: Implementing enterprise risk management (ERM). URL: [https://www.deloitte.com/us/en/services/deloitte-private/articles/implementing-erm-private-companies.html?icid=mosaic-grid\\_a-modern-approach-to-managing-risks](https://www.deloitte.com/us/en/services/deloitte-private/articles/implementing-erm-private-companies.html?icid=mosaic-grid_a-modern-approach-to-managing-risks)
9. Enterprise risk management. URL: [https://www.pwc.com/sg/en/services/risk/compliance/enterprise-risk-management.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.pwc.com/sg/en/services/risk/compliance/enterprise-risk-management.html?utm_source=chatgpt.com)
10. Policy Brief: Education during COVID-19 and beyond. United Nations Sustainable Development Group. URL: <https://surl.li/ecwcfg>
11. Ransomware attacks in education jump 23% year over year. URL: <https://www.highereddive.com/news/ransomware-attacks-education-jump-23-percent-h1-2025/754011/>
12. Управління ризиками: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / М. О. Кравченко, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 18 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
13. Міністерство освіти та науки України. URL: <https://mon.gov.ua/>

#### REFERENCES:

1. Kaleniuk I., Kuklin O. (2015) Ryzhik-menedzhment u systemi vyshchoi osvity Ukrainy [Risk management in the system of higher education of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series: Economics*, no. 5(170), pp. 23–28. (in Ukrainian)
2. Chernenko N. M. (2020) Ryzhik-menedzhment u zakladyakh osvity: navchalnyi posibnyk [Risk management in educational institutions: Textbook]. Seriya "Upravlinnia zakladom osvity" [Series "Educational institution management"]. Odessa: Universytet Ushynskoho, 116 p. (in Ukrainian).

3. Korzh N. V., Sokolovska V. V. (2019) Ryzyk-menedzhment u realizatsii systemy upravlinnia yakistiu zakladiv vyshchoi osvity [Risk management in the implementation of the quality management system of higher education institutions]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, no. 4(109), pp. 53–57. (in Ukrainian)
4. Liashenko O., Nakonechna O. (2024) Ryzyky v osvitnomu menedzhmenti Ukrainy u chasi viiny ta povoyenoho rozvytku [Risks in educational management of Ukraine in wartime and post-war development]. *EMPIRIO*, vol. 1, no. 1, pp. 90–100. (in Ukrainian)
5. Tkachuk L., Tkachuk M. (2022) Ryzyk-menedzhment u realizatsii systemy upravlinnia yakistiu zakladiv vyshchoi osvity [Risk management in the implementation of the quality management system of higher education institutions]. *Modern engineering and innovative technologies*, issue 22, part 2, pp. 80–87. (in Ukrainian)
6. Granaturov V. M., Lytovchenko I. V., Kharichkov S. K. (2003) Analiz pidpriemnytskykh ryzykiv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kilkisni otsinky: monohrafiia [Analysis of entrepreneurial risks: Problems of definition, classification and quantitative assessment: Monograph]. Odesa: Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 164 p. (in Ukrainian)
7. Riazanova N. O. (2022) Formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na promyslovykh pidpriemstvakh [Formation of a risk management system at industrial enterprises]. *Akademichnyi ohliad – Academic Review*, no. 1(56), pp. 63–71. (in Ukrainian)
8. Deloitte. Detect and protect: Implementing enterprise risk management (ERM). Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/services/deloitte-private/articles/implementing-erm-private-companies.html>
9. PricewaterhouseCoopers Singapore. Enterprise risk management. Available at: <https://www.pwc.com/sg/en/services/risk/compliance/enterprise-risk-management.html>
10. United Nations Sustainable Development Group. Policy brief: Education during COVID-19 and beyond. Available at: <https://surl.li/ecwcfg>
11. Higher Ed Dive. Ransomware attacks in education jump 23% year over year. Available at: <https://www.highereddive.com/news/ransomware-attacks-education-jump-23-percent-h1-2025/754011/>
12. Kravchenko M. O., Boiarynova K. O., Kopishynska K. O. (2021) Upravlinnia ryzykamy: navchalnyi naochnyi posibnyk [Risk management: Educational visual manual]. Kyiv: KPI imeni Ihoria Sikorskoho, 432 p. (in Ukrainian)
13. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy [Ministry of Education and Science of Ukraine]. Available at: <https://mon.gov.ua/> (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 30.10.2025  
Стаття прийнята: 16.11.2025  
Стаття опублікована: 28.11.2025