

УДК 378.014

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/55-3-32>**Тетяна СИЧ,***orcid.org/0000-0003-0230-3374**доктор педагогічних наук,**професор кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами**Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»**(Полтава, Україна) tatynasych@gmail.com*

## УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

*У статті розглянуто проблему управління вітчизняним ЗВО у сучасній кризовій ситуації, спричиненій військовим конфліктом. Окреслено історію виникнення теорії управління ризиками, яка базується на теорії ймовірностей, а також ґрунтується на такій концептуальній ідеї, що будь-яка криза закінчується відновленням. Відповідно до прийнятої у теорії ризик-менеджменту класифікації, автором визначено групу ризиків, з яким стикається ЗВО у сучасних умовах, та окреслено їхні особливості. Уточнено сутність поняття «кризова ситуація», виділено проблеми, з якими стикається керівник при прийнятті рішень у кризовій ситуації в умовах невизначеності. Особливу увагу автор приділяє наданню характеристики воєнно-політичної кризи та окресленню зовнішніх та внутрішніх змін, які відбуваються з людиною у кризових ситуаціях. Автор зазначає, що у кризовій ситуації у людини можуть значно змінюватися цінності, критерії соціальної успішності, що знаходить прояв у її поведінці та вчинках. У зв'язку з цим акцентується увага на важливості збереження особисто-референтного кола людини у кризовій ситуації, її життєвого стержня задля запобігання негативних наслідків кризи. Автором розглянуто засоби виходу з кризи за теорією ризик-менеджменту. Підкреслено необхідність налагодження кризової комунікації у ЗВО, яка може не тільки запобігти психологічним наслідкам кризи та, навіть, врятувати життя підлеглим. Визначено наслідки, які може спричинити недостатність комунікації у закладі освіти у кризовій ситуації. Окреслено інші задачі управління ЗВО, які має вирішувати керівник. Визначено принципову відмінність стратегічного планування в умовах кризової ситуації, мета якого у забезпеченні безпеки організації та її колективу*

**Ключові слова:** *управління вищою освітою, ризик-менеджмент, кризова ситуація, прийняття управлінських рішень.*

**Tetiana SYCH,***orcid.org/0000-0003-0230-3374**Doctor of Pedagogical Sciences,**Professor at the Department of Public Service and Management Educational and Social Institutions**Luhansk Taras Shevchenko National University**(Poltava, Ukraine) tatynasych@gmail.com*

## MANAGEMENT OF INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION IN CRISIS SITUATIONS

*The article examines the problem of managing the domestic institutions of higher education in the modern crisis situation caused by the military conflict. The history of the emergence of the theory of risk management is outlined, which is based on the theory of probabilities, and is also based on the conceptual idea that any crisis ends with recovery. In accordance with the classification adopted in the theory of risk management, the author defined a group of risks faced by the institutions of higher education in modern conditions, and outlined their features. The essence of the concept of «crisis situation» is specified, the problems faced by the manager when making decisions in a crisis situation in conditions of uncertainty are highlighted. The author pays special attention to the characterization of the military-political crisis and to the outline of external and internal changes that occur to a person in crisis situations. The author notes that in a crisis situation, a person's values and criteria for social success can change significantly, which is manifested in his behavior and actions. In this regard, attention is focused on the importance of preserving a person's personal reference circle in a crisis situation, his lifeline in order to prevent the negative consequences of the crisis. The author considered the means of exiting the crisis according to the theory of risk management. The necessity of establishing crisis communication in higher education institutions is emphasized, which can not only prevent the psychological consequences of the crisis and, even, save the lives of subordinates. The consequences that can be caused by a lack of communication in an educational institution in a crisis situation are determined. Other tasks of the management of the institutions of higher education, which must be solved by the manager, are outlined. The fundamental difference of strategic planning in the conditions of a crisis situation, the purpose of which is to ensure the safety of the organization and its staff, is determined.*

**Key words:** *management of higher education, risk management, crisis situation, making management decisions.*

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного конфлікту українські ЗВО змушені працювати у складних умовах. Особливо це стосується переміщених ЗВО та закладів із регіонів активних бойових дій, де йде мова не про функціонування, а про виживання вишів. Але навіть ті ЗВО, які розташовані у відносно небезпечних регіонах, стикаються з ризиками зменшення кількості абітурієнтів, зменшення фінансування, відтоку професійних кадрів та ін. На сьогоднішній день ризик-менеджмент означає стратегію зниження основних ризиків для компанії, мінімізацію ризиків. І хоча теорія ризик-менеджменту більше розроблялася для бізнесу щодо вирішення економічних проблем, деякі її здобутки можна застосувати для управління ЗВО у сучасних кризових ситуаціях.

**Аналіз досліджень.** Проблемі забезпечення ефективності управління в кризових ситуаціях (управління кризами) присвячено значний обсяг наукової літератури. Теорія кризи була розроблена на початку ХХ ст. У. Томасом, який вважав, що вона є явищем, яке порушує звичний порядок речей та потребує іншої моделі поведінки в нових умовах, а також виділяв основні фактори, які сприяють подоланню кризи: достатній рівень розвитку групи (системи), наявність лідерів, цілеспрямованість на її подолання, гнучкість (нестандартність) необхідних управлінських рішень (Thomas, 1909). Концепція кризового управління розроблялася такими науковцями як Н. Андерсен, И. Протасенко, Б. Порфірьєв, В. Арнольд, О. Гризунова та ін. Велика кількість вітчизняних науковців досліджували ризик менеджмент у діяльності підприємства, серед яких Голованенко М. В., Дуброва О. С., Кузьмін О. Є., Матвійчук А. В., Мороз О. В., Шегда А. В., та ін. Сутність кризової ситуації у своїх роботах розглядали Дацюк С., Матвієнко К. (Дацюк, Матвієнко, 2008), у контексті воєнно-політичної кризи та цивільної безпеки це поняття висвітлено у статтях Гута А. А. (Гута, 2017), Ситника Г. П. (Ситник, 2019). Проте майже відсутні роботи, в яких досліджуються кризові ситуації в управлінні ЗВО, зумовлені масовими заворушеннями, війною, які стають загрозой національній безпеці.

**Мета статті** – узагальнити теоретичні здобутки ризик-менеджменту та антикризового управління як основу для управління ЗВО в кризовій ситуації, спричиненої військовою агресією.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна теорія управління ризиками базується на основі теорії ймовірностей, яку переробив та доповнив швейцарський математик Данило Бернуллі. Сталося це наприкінці XVIII століття, а точніше у 1738 році. Бернуллі створив спосіб привабливості можливих

подій. На думку Бернуллі, ухвалюючи рішення, люди думають лише про майбутні збитки, а не намагаються прогнозувати ймовірність їхнього наступу. Дослідження швейцарця розвинув англійський вчений, статистик і соціолог Френсіс Гальтон, який запропонував зарахувати до універсальних статистичних закономірностей таке явище як повернення до середніх значень (регресія). Суть правила Гальтона у тому, що у межах будь-якого складного процесу, який впливає безліч змінних, нерозривно що з чинниками ймовірності, екстремальні події змінюються помірними. За його висновками, криза закінчується відновленням (Гидаспов, 2022).

Саме на це сподіваються мільйони українців у сучасних умовах кризи, спричиненої війною! Важко уявити, що можна знайти привабливого у сучасних подіях. Перед керівниками закладів освіти стоїть важлива задача – зберегти заклад освіти, колектив працівників, контингент учнів чи студентів, налагодити функціонування закладу. Для вирішення цих складних задач не зайвим буде звернутися до здобутків ризик-менеджменту.

У ризик-менеджменті виділяють різні групи ризиків: стратегічні, фінансові, операційні, репутаційні, валютні (Гидаспов, 2022). Саме до операційних ризиків відносяться не тільки суто технічні похибки, поломки, а й форс-мажорні ситуації: стихійні лиха та війни, які не можна передбачити в жодному плані. Саме ці ризики найменше прогнозуються, проте для мінімізації їхніх наслідків та виходу з кризових ситуацій існують поради.

Управління ЗВО зумовлено в першу чергу тим набором обставин, ситуацією у якій опинився заклад освіти. У науковій літературі зустрічається таке визначення поняття «ситуації» – «одноактність та неповторність множини подій, збіг життєвих обставин і положень, які відкриваються сприйняттю та діяльності людини» (Дацюк, Матвієнко, 2008).

Особистість чи організація потрапляють у ситуацію через певну діяльність і виходять з ситуації через діяльність. І тільки діяльність через зміну обставин дозволяє створити вихід зі ситуації. Виділяють три основні ситуації – вибору стандартних альтернатив, проблемна, кризова. Кожна з них має свої особливості. З боку нашої проблеми розглядатиметься саме управління у кризових ситуаціях.

Визначення за словниками та енциклопедіями поняття «криза» – різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища (Словник, 1973: 343]; (від грец. *KrISIS*. – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) – це крайне

загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі (Міждисциплінарний словник, 2011: 586).

Отже, криза це ситуація, коли:

1) є набір обставин, з яких ми не можемо вийти, не змінивши їх (в уявленні та в реальності);

2) кількість можливих варіантів змінювати ці обставини дуже мала або взагалі нульова (необхідне нестандартне рішення, щоб придумати, як це зробити),

3) набір дій та засобів, які ми можемо застосувати до змін обставин, дуже обмежений (обмеження є нездоланими),

4) будь-яка спроба змін обставин традиційними чи звичайними засобами веде до погіршення ситуації, до зменшення можливостей та ще більшого обмеження дій (нові дії чи засоби не є очевидними) (Дацюк, Матвієнко, 2008).

Отже, керівник при прийнятті рішень у кризовій ситуації стикається з такими проблемами:

1) відчуття безвихідності;

2) мало варіантів вибору;

3) мало засобів;

4) недоцільність традиційних засобів та методів.

Военно-політична криза — це крайнє загострення регіональної чи міжнародної воєнно-політичної обстановки, при якому вичерпуються можливості врегулювання спірних питань політичними засобами і наростає реальна можливість застосування воєнної сили, виникнення воєнного конфлікту (Гута, 2017).

Атмосферою воєнно-політичної кризи є: дефіцит часу, невизначеність і не прогнозованість ситуації, неповнота і суперечливість інформації, загроза безпеці життя людей, національній безпеці тощо.

Вийти з ситуації кризи означає побачити вихід уможливлено, на основі цього — розширити кількість варіантів вибору, збільшити кількість засобів змінити обставини та досягти стану, коли в змінених обставинах можна діяти далі в тому числі традиційними засобами, як і раніше.

В ситуації кризи без принципової зміни обставин не можна діяти традиційними засобами. Саме тому в ситуації кризи не можна застосовувати пояснення, які зазвичай застосовують в докризовій ситуації, використовувати лише наявні чи сумнівні можливості. Доцільно діяти лише змінивши підхід до ситуації в цілому, придумавши нові варіанти дій, побачивши нові засоби, вийшовши зі стану неадекватності. Криза обумовлює об'єктивну необхідність якісної трансформації соціально-економічної системи.

Ключ до виходу з кризи — послідовний набір інновацій, коли інновація породжує іншу інновацію. Тільки інновації в ситуації кризи розширюють можливості щодо змін обставин, збільшують перелік дій, які можна для цього застосувати, та зрештою дозволяють вийти з ситуації кризи. І тільки інновації в післякризовій ситуації дозволяють подолати наслідки кризи, бо вийти з ситуації кризи це ще не означає подолати її наслідки. В ситуації кризи ті, хто не може мобілізувати свої зусилля та перейти до інновацій, — гинуть або деградують. Криза це зазвичай ситуація на межі, яка виявляє всі найкращі і найгірші якості людини. Люди в ситуації кризи дуже змінюються зовнішнє — їх вигляд, настрій, міміка, вираз обличчя. Але головне — в ситуації кризи досить швидко змінюються людські цінності. Зміни відбувається, коли свідомість людини мобільна, коли всередині себе людина багато разів програвала різні варіанти та різні сценарії свого життя, коли на перший план перед людиною встає задача зберегти життя собі та рідним, задовільнити негайні потреби щодо безпеки, тепла, їжі. Наприклад, коли людина раніше була спрямована на демонстрацію свого високого становища, своєї винятковості, своєї влади, свого багатства. Але в ситуації кризи поступово змінюються критерії соціальної успішності. Успішність починає визначатися не демонстративним споживанням, а здатністю до інновацій. Успішними стають ті, хто найбільш інноваційно зумів вийти з ситуації кризи і навіть закласти умови післякризового розвитку (Дацюк, Матвієнко, 2008).

Також дуже важливим у ситуації кризи є збереження особисто-референтного кола людини, її життєвого стержня. Якщо людина навіть втратить все своє економічне багатство, але її особистісно-референтне коло матиме не зменшений потенціал, вона з часом відновить все, що втратила. Є багато прикладів співвітчизників, які після кризи 2014 року зуміли відновити своє життя та навіть змінити його на краще. Якщо ж людина навіть залишиться зі своїм багатством, але наодинці, та втрачає особистісно-референтне коло, то вона втратить набагато більше. Саме тому важливою є моральна та матеріальна підтримка близьких, найближчих друзів, колег та добрих знайомих, бо це є особистісно-референтне коло і найцінніший актив людини.

Зважаючи на це під час кризи члени колективу ЗВО потребують чіткого розуміння того, що відбувається, і підтвердження, що ефективна відповідь від керівництва на кризову ситуацію не забариться. Люди бажають знати, як вплине на них криза, як отримати допомогу, що чекає їх попереду. Саме тому, однією з важливих задач керівництва



ЗВО – є налагодження кризової комунікації, яка може допомогти врятувати життя людей, сприяти забезпеченню закону та порядку, запобігти паніці, страху та іншим психологічним наслідкам кризи. Необхідність кризових комунікацій полягає ще й у тому, що вони здатні не тільки полегшити або усунути наслідки кризи, але й іноді можуть сформувати для організації більш позитивну репутацію, ніж вона була до кризи, продемонструвати компетентність керівництва та сформувати довіру до керівництва (Коник, Хагт, 2020). Відсутність інформації та чітких рішень щодо подальших дій під час кризи веде до появи зворотних наслідків: недовіра до керівництва та сумніви щодо його компетентності, зростання паніки, порушення законодавства, неупереджені дії, які можуть погрожувати життю працівників.

В умовах кризової ситуації цілі суб'єктів управління спрямовані на перебудову структури системи та зміну її якісно-кількісних характеристик, тому визначальна роль належить саме управлінню, яке передбачає не тільки використання адміністративних методів, врахування інших соціальних процесів, взаємодію з інститутами громадянського суспільства та міжнародними суб'єктами, тощо, а й значну варіативність можли-

востей у суб'єктів управління щодо вибору політичних альтернатив зумовлену ступенем невизначеності умов прийняття рішень, що ускладнює вирішення проблемних питань щодо забезпечення безпеки (Ситник, 2019). Принципова відмінність стратегічного планування в умовах кризової ситуації є з'ясування небезпек та забезпечення безпеки організації та її колективу.

**Висновки.** Отже, керівнику ЗВО під час кризи, спричиненої воєнним конфліктом, необхідно спрямовувати керівництво на забезпечення безпеки організації та колективу, налагодження кризової комунікації та враховувати особливості кризової ситуації при прийнятті управлінських рішень. Може виникнути заперечення, що саме під час воєнно-політичної кризи досить складно прогнозувати її та попередити наслідки. Проте по суті в Україні на сході вже 8 років тому була воєнно-політична криза, яка переходила у різні стадії. Цей досвід мав стати у нагоді для прийняття необхідних законів, які регулюють управління ЗВО у цій ситуації, визначають життєві норми для людей, функціонування організацій, вироблення керівниками стратегій управління ЗВО у цих умовах, алгоритмів реагування, налагодження комунікацій тощо.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гидаспов И. Что такое риск-менеджмент. URL: <https://currency.com/ru/chtotakoe-risk-menedzhment>
2. Гута А. А. Поняття «кризова ситуація, зумовлена воєнно-політичними чинниками», «воєнно-політична криза» в теорії державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. № 7/2017. С. 116-120. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2017/24.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/24.pdf)
3. Дацюк С., Матвієнко К. Що таке кризова ситуація? Які рішення є адекватними та дозволяють вийти з кризи? *Житомир: info*. 5 December. 2008. URL: [https://www.zhitomir.info/news\\_31962.html](https://www.zhitomir.info/news_31962.html)
4. Коник Д., Хагт Л. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування: практичний посібник / Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст». Київ, 2020. 70 с.
5. Ситник Г. П. Сутність кризових ситуацій соціального характеру у контексті національної безпеки: філософсько-управлінський аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 8. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.8.2
6. Словник української мови: в 11 томах. Том 4, 1973. URL: <http://sum.in.ua/p/4/343/2>
7. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.] ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
8. Thomas, W. I. *Source Book for Social Origins: Ethnological Materials, Psychological Standpoint, Classified and Annotated Bibliographies for the Interpretation of Savage Culture*. Boston: Gorham Press, 1909. pp. 16–22.

#### REFERENCES

1. Hydasпов Y. Chtotakoe rysk-menedzhment [What risk management is]. URL: <https://currency.com/ru/chtotakoe-risk-menedzhment> [in Russian].
2. Guta S. Poniattia «kryzova sytuatsiia, zumovlena voienno-politychnymy chynnykamy», «voienno-politychna kryza» v teorii derzhavnoho upravlinnia [The terms «crisis caused by the military political factors», «military political crisis» theory of government]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 7/2017. S. 116-120. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2017/24.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/24.pdf) [in Ukrainian].
3. Datsiuk S., Matviienko K. Shcho take kryzova sytuatsiia? Yaki rishennia ye adekvatnymy ta dozvoliaut vyity z kryzy? [What is a crisis situation? What solutions are adequate and allow you to get out of the crisis?] *Zhytomyr: info*. 5 December. 2008. URL: [https://www.zhitomir.info/news\\_31962.html](https://www.zhitomir.info/news_31962.html) [in Ukrainian].
4. Konyk D., Khaht L. Dovira hromady: kryzovi komunikatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Public trust: crisis communications of local governments]: praktychnyi posibnyk / Federatsiia kanadskykh munitsypalitetiv / Proekt mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy «Partnerstvo dlia rozvytku mist». Kyiv, 2020. 70 s. [in Ukrainian].

- 
5. Sytnyk H. P. Sutnist kryzovykh sytuatsii sotsialnoho kharakteru u konteksti natsionalnoi bezpeky: filosofsko-upravlinskyi aspekt [The essence of crisis social character in the context of national security: a philosophical and administrative aspects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2019. № 8. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.8.2 [in Ukrainian].
  6. Slovnyk ukrainskoi movy [Ukrainian dictionary]: v 11 tomakh. Tom 4, 1973. URL: <http://sum.in.ua/p/4/343/2> [in Ukrainian].
  7. Mizhdystsyplinaryi slovnyk z menedzhmentu [Interdisciplinary Dictionary of Management] : navch. posib. / [D. M. Chervanov, O. I. Zhylynska, M. V. Petrovskyi ta in.] ; za red. D. M. Chervanova, O. I. Zhylynskoi. Kyiv: Nichlava, 2011. 624 s. [in Ukrainian].
  8. Thomas, W. I. Source Book for Social Origins: Ethnological Materials, Psychological Standpoint, Classified and Annotated Bibliographies for the Interpretation of Savage Culture. Boston: Gorham Press, 1909. pp. 16–22. [in English].