Мар'яна КУХАРЧУК,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Тернопільського національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка (м. Тернопіль)
e-mail: marianakuharchyk1009@gmail.com

Науковий керівник:
Оксана БОДНАР,
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти
Тернопільського національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка (м. Тернопіль)

ГОЛОВНІ ЧИННИКИ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасний розвиток фахової передвищої освіти характеризується активним упровадженням інновацій, спрямованих на підвищення якості освітнього процесу, модернізацію змісту професійної підготовки, розвиток цифрових технологій, удосконалення методичного забезпечення та посилення взаємодії закладів освіти зі стейкхолдерами. Водночас упровадження будь-яких нововведень пов'язане з невизначеністю результатів та можливістю виникнення небажаних наслідків. Саме тому ризики доцільно розглядати як невід'ємну складову інноваційної діяльності закладу фахової передвищої освіти (ЗФПО), а їх своєчасне виявлення як важливу функцію управління.

У науковій літературі ризик розглядається як можливість відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних унаслідок впливу різноманітних чинників [1, с. 15–17]. Для освітньої сфери специфіка ризику полягає у тому, що його наслідки не завжди проявляються безпосередньо. Вони можуть виявлятися у зниженні якості освітнього процесу, недостатньому рівні сформованості компетентностей здобувачів освіти, погіршенні іміджу закладу чи зниженні конкурентоспроможності його випускників [2, с. 33–34].

Важливе значення для розуміння ризиків інноваційної діяльності має підхід М. Фуллана, відповідно до якого освітні зміни є складним соціальним процесом, результативність якого визначається не лише якістю самої інновації, а й умовами її реалізації [5, с. 349]. Отже, навіть перспективна інноваційна ідея може не забезпечити очікуваного результату, якщо в закладі освіти відсутні належні організаційні, кадрові, ресурсні та психологічні умови її впровадження.

Аналіз наукових підходів дає змогу виокремити систему основних чинників (табл. 1), що зумовлюють виникнення ризиків у процесі впровадження інновацій у ЗФПО. Їх доцільно розглядати у взаємозв'язку із внутрішнім і зовнішнім середовищем закладу.

Таблиця 1

Головні чинники ризиків у процесі впровадження інновацій у ЗФПО

Вид ризику	**Характеристика**	**Приклади прояву в закладі фахової передвищої освіти**
Управлінські	Пов'язані з процесами планування, організації та контролю інноваційної діяльності.	Відсутність стратегії інноваційного розвитку, недостатній моніторинг результатів нововведень, неузгодженість дій між структурними підрозділами.
Кадрові	Зумовлені рівнем професійної підготовки та готовності персоналу до змін.	Недостатня цифрова компетентність викладачів, низька мотивація до впровадження інновацій, опір змінам.
Фінансово-економічні	Пов'язані з ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності.	Брак коштів на придбання обладнання, програмного забезпечення, підвищення кваліфікації працівників.
Технологічні	Виникають у процесі використання сучасних технологій та технічних засобів.	Технічні несправності обладнання, недостатня якість інтернет-зв'язку, проблеми з функціонуванням цифрових платформ.
Інформаційні	Пов'язані з отриманням, збереженням та використанням інформації.	Недостатнє інформування учасників освітнього процесу про нововведення, ризики втрати даних або кіберзагрози.
Соціально-психологічні	Зумовлені особливостями взаємодії учасників освітнього процесу.	Конфлікти в колективі, недовіра до нововведень, психологічна неготовність до змін.

Одним із визначальних є управлінський чинник. Ефективність інновацій значною мірою залежить від якості стратегічного планування, обґрунтованості управлінських рішень, чіткості розподілу відповідальності,

координації дій учасників освітнього процесу та систематичного моніторингу результатів. Недостатній аналіз потреб закладу, нечітке визначення цілей інновації або відсутність критеріїв оцінювання можуть призвести до розриву між запланованими та фактичними результатами. О. Мармаза серед основних чинників ризиків в освітній організації виокремлює недостатній рівень управлінської компетентності керівників, кадрову нестабільність, дефіцит ресурсів та опір персоналу змінам [3, с. 124–128].

Для ЗФПО особливо важливим є кадровий чинник, оскільки реалізація інновацій безпосередньо залежить від професійної готовності педагогічних працівників. Недостатній рівень цифрової компетентності, відсутність мотивації до професійного розвитку, перевантаженість, небажання змінювати усталені способи роботи можуть зумовлювати формальне або часткове впровадження нововведень. М. Фуллан наголошує на значенні професійного капіталу педагогів і професійної співпраці як основи сталих освітніх змін [6, с. 3]. Тому розвиток кадрового потенціалу має розглядатися не як супровідний, а як стратегічний напрям управління інноваційними ризиками.

Тісно пов’язаним із кадровим є соціально-психологічний чинник. Упровадження інновацій передбачає трансформацію усталених моделей професійної діяльності, що може породжувати недовіру, тривожність, конфлікти та опір змінам. Навіть за наявності достатнього фінансування та сучасного технічного забезпечення інноваційний проєкт може виявитися недостатньо результативним за відсутності підтримки педагогічного колективу. У цьому контексті важливим завданням керівництва є формування інноваційної культури закладу, заснованої на відкритості до нових ідей, професійному розвитку, партнерській взаємодії та конструктивному ставленні до змін.

Наступним чинником є фінансово-економічне забезпечення. Реалізація інновацій потребує ресурсів для придбання обладнання, програмного забезпечення, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Недостатнє або несвоєчасне фінансування може призводити до відтермінування інноваційних заходів, скорочення їх масштабу або формального впровадження.

В умовах цифрової трансформації освіти значно посилюється роль технологічного та інформаційного чинників. Використання цифрових платформ, електронних ресурсів, хмарних сервісів і технологій штучного інтелекту створює нові можливості для організації освітнього процесу, але водночас формує нові групи ризиків. До них належать технічні несправності, нестабільний інтернет-зв'язок, недостатня цифрова компетентність працівників, кіберзагрози, ризики втрати даних та порушення конфіденційності інформації. Використання штучного інтелекту додатково актуалізує проблеми академічної доброчесності, достовірності інформації, авторства та захисту персональних даних.

Важливим чинником є також зовнішнє середовище, вплив якого заклад освіти не може повністю контролювати. До зовнішніх чинників належать зміни законодавства, економічна нестабільність, демографічні тенденції, трансформації ринку праці, розвиток цифрових технологій, суспільно-політичні процеси та воєнні ризики. В умовах воєнного стану до них додаються перебої з електропостачанням та інтернет-зв'язком, вимушене переміщення учасників освітнього процесу, необхідність оперативного переходу до дистанційного або змішаного навчання та обмеження фінансових можливостей закладів освіти.

Окремого значення набуває чинник взаємодії зі стейкхолдерами. Для ЗФПО інноваційний розвиток має бути узгоджений із потребами регіонального ринку праці та запитами роботодавців. Недостатня комунікація з роботодавцями, професійними об'єднаннями, органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами може спричинити невідповідність змісту освітньо-професійних програм актуальним вимогам професійного середовища. Закон України «Про фахову передвищу освіту» визначає необхідність орієнтації діяльності ЗФПО на потреби суспільства та ринку праці [4].

Особливістю виділених чинників є їх взаємозалежність. Саме тому у контексті управління ЗФПО важливим є врахування чинників ризиків на всіх етапах інноваційного процесу.

Отже, головні чинники ризиків у процесі впровадження інновацій у ЗФПО мають комплексний характер і охоплюють управлінську, кадрову, соціально-психологічну, фінансово-економічну, технологічну, інформаційну та зовнішню сфери. Їх взаємодія визначає рівень невизначеності та

потенційні наслідки інноваційної діяльності. Відтак управління ризиками має бути інтегроване в систему управління закладом освіти та передбачати систематичний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища, прогнозування ризикових ситуацій, розвиток кадрового потенціалу, стратегічне планування, належне ресурсне забезпечення та постійне оцінювання результативності інновацій, з метою розроблення механізму управління ризиками впровадження інновацій у ЗФПО, який забезпечуватиме мінімізацію негативного впливу на якість освітньої діяльності.

Список використаних джерел:

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Лукіна Т. О. Управління якістю загальної середньої освіти : навч.-метод. посібник. Київ : Педагогічна думка, 2020. 230 с.
3. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: путівник для майбутнього успішного керівника : навч. посібник. Харків : Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2026. 244 с. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a2b4ba32-bd78-40f3-9a5e-4ca0a4f3d132/content (дата звернення: 08.10.2026).
4. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 р. № 2745 VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19 (дата звернення: 08.10.2026).
5. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York : Teachers College Press, 2016. P. 352.
6. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York : Teachers College Press, 2012. 240 p.